



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS OPERATIVOS EN LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS POLAR COMERCIAL PLANTA ENLATADOS
MARIGUITAR, ESTADO SUCRE**

Elaborado por:

Br. De Gárate G. Maryfé.

Br. Hernandez G. Johan A.

Br. Sifontes B. Hector A.

Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Título de Licenciado en Contaduría Pública

CUMANÁ, AGOSTO DE 2011



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS OPERATIVOS EN LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS POLAR COMERCIAL PLANTA ENLATADOS
MARIGUITAR, ESTADO SUCRE**

Autores:

Br. De Gárate G. Maryfé.

C.I. V- 18.210.198

Br. Hernandez G. Johan A.

C.I. V- 17.538.916

Br. Sifontes B. Hector A.

C.I. V- 16.818.957

ACTA DE APROBACIÓN

Trabajo de grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná a los quince días del mes de agosto de 2011.

Prof. RAFAEL ARENAS
C.I.V.: 4.687.258

ÍNDICE

Pág.

ÍNDICE	3
DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vi
AGRADECIMIENTO	viii
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1. El Problema de Investigación.....	4
1.2 Planteamiento del Problema	6
1.3 Objetivos de la Investigación.....	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 Justificación	12
1.5 Marco Metodológico	14
1.5.1 Diseño de Investigación	15
1.5.2 Nivel de la Investigación	16

1.5.3 Población y Muestra	16
1.5.3.1 Población _____	17
1.5.3.2 Muestra _____	17
1.5.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información _____	17
1.5.5 Técnicas de Procesamiento de la información _____	19
1.5.6 Análisis e Interpretación de la Información _____	19
CAPITULO II _____	21
GENERALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL _____	21
2.1 Planificación	21
2.2 Definiciones de la Planificación	22
2.3 Características de la Planificación.....	23
2.4 Ventajas de la Planificación	25
2.5 Desventajas de la Planificación.....	26
2.6 Corrientes de la Planificación	27
2.6.1 La Planificación Administrativa _____	27
2.6.2 La Planificación Normativa _____	28
2.6.3 La Planificación Estratégica _____	28
2.7 Principios del Proceso de Planificación.....	29
2.8 Importancia de la Planificación	30
2.9. Clasificación de los planes	31
2.10. Flexibilidad de la Planificación.....	32
2.11 Premisas de la Planificación.....	33
2.12 Etapas del Proceso de Planificación	33
2.13 Categorías de la Planificación.....	35
2.13.1 El Sujeto o Sujeto Planificador _____	36
2.13.2 El Objeto _____	36
2.13.3 Los Objetivos _____	36
2.13.4 La Estrategia _____	37
2.13.5 Los Medios _____	38

2.13.6 La Acción	38
2.13.7 El Querer	40
2.13.8 La Eficacia	40
2.13.9 El Tiempo	41
2.14 Otras Categorías	42
2.14.1 El Espacio	42
2.14.2 La Causalidad	43
2.15 Ejecución de la planificación	44
2.16 La comunicación dentro de la planificación	44
2.17 Control	45
2.18 Definiciones de Control	46
2.19 Principios del Control	46
2.20 Importancia del Control	48
2.21 Tipos de Control	49
2.22 Áreas de Desempeño del Control	49
2.23 El Proceso de Control	52
2.24 Relación entre la Planificación y el Control	53
2.25 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas	55
2.25.1 Pasos para la Elaboración de la Matriz, de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA):	56
2.25.2 Objetivo de la Matriz, de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA):	57
2.25.3 Ventajas de la Matriz, de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA):	57
CAPITULO III	59
PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS	59
3.1 El Costo	59
3.2 Definición de Costos	60

3.3 Clasificación de los Costos.....	61
3.3.1 En relación con los elementos de un producto o elementos del costo del producto: _____	61
3.3.2 En relación con la producción: _____	64
3.3.3 En relación con el volumen: _____	65
3.3.4 Período en que los costos se comparan con los ingresos _____	66
3.3.5 Relación con la Planeación, el Control y la Toma de Decisiones _____	67
3.4 Sistemas de Acumulación de Costos.....	70
3.4.1. Acumulación de Costos: _____	70
3.4.1.1 Sistema Periódico de Acumulación de Costos _____	71
3.4.1.2 Sistema Perpetuo de Acumulación de Costos _____	71
3.4.1.3 Sistemas de Acumulación de Costos por Órdenes de Trabajo _____	73
3.4.1.4 Costeo por proceso _____	73
3.5 Sistemas Alternativos para el Costeo del Producto	74
3.5.1 Costeo Directo _____	74
3.5.2 Costeo por absorción _____	75
3.6 Planificación de los costos.....	76
3.7 Métodos de Planificación.....	77
3.7.1 Método Normativo _____	77
3.7.1.1 Presupuesto de Gastos _____	78
3.7.1.2 Costo Unitario _____	78
3.7.2 Método de Cálculo Analítico _____	79
CAPITULO IV _____	88
PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS EN ALIMENTOS POLAR	
COMERCIAL PLANTA ENLATADOS MARIGUITAR _____	88
4.1 Reseña histórica de la Empresa	88
4.1.1 Misión _____	91
4.1.2 Visión _____	92
4.1.3 Valores _____	93
4.1.4 La estructura organizativa _____	95

4.2. Aspectos Legales de la Empresa	95
4.3 Perspectivas de la Gestión de Costos.....	96
4.4 Planificación de los Costos de Producción	97
4.5 Estructura y Presentación de los Costos de Producción.....	108
CONCLUSIONES _____	114
RECOMENDACIONES _____	116
Textos:	117
Tesis y trabajos de investigación:	118
Páginas Web:	119
ANEXOS _____	121
HOJA DE METADATOS _____	128

DEDICATORIA

La culminación de este trabajo debido a un esfuerzo muy grande debido a varios obstáculos que se presentaron pero pude superarlo y generando en mí ciertas satisfacciones y alegría por haberlo hecho. Todo esto me deja que a pesar de los obstáculos que se nos presenten por más imposible que parezcan se pueden superar y alcanzar lo prometido. Esta experiencia vivida se la dedico principalmente a mis padres: Ana González, Jorge Hernández e Ingrid de Hernández quienes siempre sabía que lo lograría por sus enseñanzas.

A mi novia (Maryfé De Gárate) que le doy las más grandes de las gracias por su ayuda y apoyo incondicional. Te amo.

A mis hermanos: Vanessa, Sitzoret, Jorge que cada uno son partes de este logro.

Los amo.

A mis abuelas por sus consejos.

A mis sobrinos; Jorge Alejandro y mi nuevo sobrino Gabriel que dios los bendiga Marínela y familia que también estuvieron hasta el último día pendiente.

A mis tíos y primos que de una manera u otro estaban presentes.

Y a todos aquellos que estuvieron siempre conmigo en este recorrido.

Mi carrera y quien soy se los debo a todos ustedes, muchas gracias a todos, esto es para ustedes...

Johan Alberto Hernández González

DEDICATORIA

SI SE PUEDE!, Frase que cerró con broche de oro mi carrera universitaria, un bello recuerdo, que como todo tuvo sus momentos agrios, pero también momentos dulces, esto lo cual es fruto de mi esfuerzo y dedicación, es por y para ustedes. ¿Mi Limite? El cielo!, sin ustedes no hubiese podido alcanzar una parte de él.

Le dedico principalmente mi trabajo de grado a **mis padres**: Marinela Guarache y Freddy De Garáte, gracias por brindarme su amor y apoyo incondicional, por concederme la dicha de vivir y orientarme hacia el logro, mejor dicho, nuestro logro el cual es la riqueza más preciada, sin ustedes se me hubiese hecho más difícil conseguirlo, por esto y más ¡Gracias!.

A mi hermano: Gabriel, eres parte de este logro, gracias por toda la ayuda aportada, TQM.

A mis abuelos, que me dan su bendición e iluminan mi camino.

A mis ahijadas, que son lo más maravilloso y hermoso que me ha dado Dios, hijas Dios me las bendiga.

A mis tíos y primos, quienes siempre me han demostrado su amor y comprensión, pero sobre todas las cosas siempre confiaron en mí y de una u otra manera me ayudaron a lograr y hacer realidad este sueño.

A mi novio, (Johan Hernández) gracias a tu compañía y apoyo todo es posible. Te Amo.

A mis amigos de siempre (Leidys, Maria de los..., Javier, Gaby-Go, Manuel y Daniela), por brindarme una amistad incondicional, estar siempre presentes allí, donde y cuando los he necesitado. A ustedes que son mis grandes amigos les dedico este triunfo que es el primero de tantos que han de venir.

A mi compañera de estudios universitarios Olga, Gracias por no abandonarme y ayudarme a salir adelante cuando moría en la desesperación y tristeza. Esto es para ti. Por último dedico esta meta hoy cumplida muy especialmente a mi persona, pues fue mi proyecto fijado, con el que siempre había soñado y lo logre, por esta razón me siento satisfecho conmigo mismo porque sé que lo hice muy bien.

Maryfé de Gárate Guarache

DEDICATORIA

A mi Dios y a mi Virgen del Valle.

A mis padres Maricelys Berrizbetia y Héctor Sifontes por siempre confiar en mí.

A mi abuelo AntonioBerrizbeitia por su cariño y afecto.

A mi tía Ana diana por brindarme todo lo que puede pedir un ser humano en esta vida.

A mis hermanos por su gran compañía y comprensión.

Y a todos aquellas personas que nunca creyeron en mí.

Héctor Sifontes

AGRADECIMIENTO

Principalmente a mi Dios

A mis padres por estar en todos los momentos

A mis hermanos por su apoyo

A mi novia por su gran apoyo y ayuda

A marínela por su colaboración y todos sus familiares

A todos mis familiares que de alguna manera me ayudaron

Al profesor asesor por su asesoría brindada

Con las sinceras y más grande gracias por su colaboración de todos

Johan Alberto Hernández González

AGRADECIMIENTO

Con el logro de este sueño, quiero agradecer a todos mis seres queridos y amigos, quienes en todo momento me acompañaron a caminar por este sendero tan arduo, pero a la vez muy grato.

Dios gracias por darme la vida y por permitirme ser quien soy y llegar hasta donde estoy hoy.

A mis padres **Marinela y Freddy**, por ser motivo de inspiración y el más grande ejemplo de superación, por su confianza y amor, por ser los precursores para alcanzar mis metas, les estaré eternamente agradecida.

A la **Universidad de Oriente**, la casa de estudio más alta, por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de entrar a sus aulas de clases y recibir de muchos profesores los conocimientos académicos suficientes que hoy me hacen una profesional integral, y especialmente a mi asesor **Rafael Arenas**, por todos y cada uno de los consejos y ayuda que me has dado, mil gracias.

A quien en el cielo es la más feliz y orgullosa **abuela Nella**, tu mi Ángel, sé que en el cielo estas de fiesta, tu nieta es licenciada. A quien es mi abuela postiza (Micaela) quien me dio su bendición y a quien quiero muchísimo Gracias.

A **Gabriel** (hermano) también pusiste tu granito de arena, de una u otra forma me ayudaste, siempre debemos permanecer unidos.

A **mi Padrino** (chacon.com), tanto que agradecerte, sin ti este trabajo no se hubiese podido realizar satisfactoriamente, gracias por ser parte de mi educación, formación y sobre todo gracias por ser parte de mi vida. SI SE PUEDE, te quiero gordito.

A **mis tias**, (Yaya, Mechi, Zully, Asdalic, La Negra) mil gracias porque siempre que las he necesitado allí están como siempre, de una u otra forma ayudaron a que este sueño se cumpliera, a **mi Madrinita** (Elena) gracias por la comprensión y enseñanza que siempre me brindas.

A mis primos, (Chino, Topin, Ale, Yuribi, Ricardo, Glenn, Adomary, Bianjaira, Luis, Ñajo) si se me escapa alguien me disculpa pero es que somos tantos, de una u otra forma también me tendieron su mano por cierto topin, contaduría es mejor que administración. Los quiero

A mi prima, hermana, comadre y amiga, Natasha, gracias por todo lo que me ayudaste también formaste parte del logro de esta meta, tqm.

A mis Ahijadas, siempre me llenan de alegría, sobre todo en esos momentos cuando más uno necesita una sonrisa sincera, a mis chiquitas preciosas gracias por hacerme feliz.

A la Empresa Alimentos Polar Planta Mariguitar, por abrirnos sus puertas permitiendo que esta investigación culminara en feliz término. **A la Lcda. Nidia Chaguan** muchas gracias por toda la colaboración prestada.

A la familia **Hernández, Aellos y González** por permitirme entrar a sus casas y considerarme parte de su familia.

Y por último pero no menos importante **a mi novio (Johan Hernández)**, gracias amor por ser parte de mi vida, por siempre estar allí cuando te he necesitado y sobre todo por aguantarme, todos sabemos que no es tarea fácil, mas no imposible verdad papito. Te amo mucho amor.

Dios me los bendiga a todos y les multiplique todo lo que hicieron por mí.

Los adoro.

Maryfé de Gárate Guarache

AGRADECIMIENTO

A mi Dios Todopoderoso y a mi Virgen del Valle por iluminarme y ayudarme en el logro de esta meta.

A mi mis padres Maricelys Berrizbeitia y Héctor Sifontes por hacer de mi una excelente persona llena de valores.

A mi tía diana por haberme brindado todo el apoyo, y confianza necesaria para cumplir este sueño.

A mis abuelas Ana y Teodora por todo su apoyo y comprensión.

A mis hermanos Mairdys Sifontes y Enrique Sifontes por todo su apoyo, colaboración y confianza.

A mi abuelo Antonio por toda su enseñanza.

A mis profesores Vicente Narváez, Santiago Perdomo, Fernando Gómez, Danny Delgado, Rafael arenas por toda su dedicación, esfuerzo y conocimientos que me brindaron para cumplir esta meta.

A mi pareja Jolkys Gamboa por su comprensión y compañía.

A mis primos por su colaboración.

A mis amigos que estuvieron conmigo en las buenas y las malas.

Héctor Sifontes

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1. Costos de Producción _____	108
Tabla N° 2. Matriz DOFA _____	112

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Grafica N° 1. Elementos de un Producto _____	64
Gráfica N° 2 Costos Primos y Costos de Conversión _____	65

RESUMEN

El objetivo fundamental de la planificación del costo de producción, consiste en la determinación previa de los gastos indispensables para obtener un volumen dado de producción y entrega de cada tipo y de toda la producción de la empresa, con la calidad establecida. Asimismo, la magnitud del costo planificado se utiliza en la confección de los planes de las empresas, expresando la eficiencia de su actividad económico-productiva. La valoración de la eficiencia económica obtenida en cada una de las áreas de la empresa (talleres, establecimientos, brigadas). Los análisis de eficiencia a tomar en cuenta al formar los precios de cualquier tipo de producción. El costo planificado se determina en la empresa mediante los cálculos técnico-económicos de la magnitud de los gastos para la fabricación de toda la producción y de cada tipo de artículo que compone el surtido de la misma. En la medición de la efectividad del plan y en su ejecución, se emplean los indicadores del costo por unidad de producción en las producciones comparables y costos por peso de producción bruta y mercantil, para el nivel de actividad total de la empresa. En este sentido, el objetivo de la presente investigación fue desarrollar un análisis de la planificación de costos aplicados en la producción de la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Enlatados Mariguitar, a través de una investigación de campo con nivel descriptivo, aplicándose métodos de observación a los procesos productivos de la empresa y entrevista no estructurada a la gerencia y personal administrativo que allí laboran lo que permitió reflejar todas las debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas que posee la empresa. Con toda la información recolectada se procedió a analizar los resultados de las entrevistas realizadas a la gerencia, y personal administrativo de la empresa, de esta manera se derivó una propuesta mediante estrategias que permitan mejorar el funcionamiento de la misma.

Palabras Claves: Planificación de Costos de Producción.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han tenido que afrontar cambios a nivel mundial, debido a la globalización de las economías, el desarrollo tecnológico y el intercambio comercial, lo cual ha permitido verse en una constante lucha con sus competidores. Las presiones económicas derivadas de esta globalización, conllevan a crear estrategias para combatir las fluctuaciones imperantes en el mercado para lograr y mantener una competitividad basada en la satisfacción del cliente e incrementar la rentabilidad, obteniéndose en función de lograr un gran número de clientes dispuestos a pagar el precio de los productos y mediante un constante control de los costos a través de la optimización de los mismos con las técnicas de la contabilidad de gestión.

Algunas compañías recortan los gastos sin considerar los efectos sobre los beneficios. Otras no comprometen suficientes recursos en el mantenimiento de activos tales como el equipo y los edificios. Inevitablemente, tales decisiones de corto alcance, si bien reducen en forma temporal los gastos, pronto originan mayores costos debido a las descomposturas, máquinas ineficientes, empleados frustrados, tolerancias de máquinas defectuosas, elevados costos de reparaciones y cortas vidas de los activos. El control de costos debe ligarse con firmeza con las futuras metas y las operaciones planificadas, así como también las responsabilidades organizacionales.

Los gerentes deben mirar la planificación y el control de costos como acciones necesarias para mantener niveles razonables de gastos, en apoyo a los objetivos y los programas planificados de la empresa. La planificación de los gastos no debe enfocarse a la disminución de los mismos, sino más bien a un mejor aprovechamiento de los recursos limitados. Vistos bajo esta perspectiva, la planificación y el control de los gastos pueden resultar bien sea en mayores o en menores desembolsos. La

planificación y el control de gastos deben concentrarse sobre la relación entre los desembolsos y los beneficios derivados de esos desembolsos. Los beneficios deseados deben verse como metas y por consiguiente, deben planificarse suficientes recursos para apoyar las actividades operacionales que sean esenciales para su logro.

Por esta razón, está demostrado, que una buena planificación de costos, ayuda a la gerencia a tomar decisiones apropiadas para la fijación de precios, brindándole los costos anticipados de fabricación y el precio del servicio prestado.

Es así que el análisis de la planificación de costos de producción en Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar, se sustenta en la necesidad de obtener información contable veraz y confiable en un momento determinado. Dicho planteamiento le brinda a la gerencia pautas que ayuda no sólo en la estimación de los costos de fabricación, sino también a vender un determinado volumen del producto para obtener una utilidad estimada.

La presente investigación tiene como objetivo Analizar la planificación de los costos operativos en la producción de Alimentos Polar Comercial Planta Enlatados Mariguitar. Para tal fin se estructuró bajo un esquema contentivo de cuatro capítulos conformados de la siguiente forma: Capítulo I. El Problema de Investigación: Se desarrolla el Planteamiento del Problema, se formulan los objetivos de la Investigación, la justificación, así como también el Marco Metodológico, esta fase remite a la metodología utilizada para la realización de esta investigación que comprende el diseño y nivel de investigación, población y muestra; y las técnicas de recolección e interpretación de la información. Capítulo II, Generalidades de la planificación y el control: En esta parte de la investigación se hace una revisión de los conceptos relativos sobre la temática, igualmente en el Capítulo III, Planificación de los costos: se desarrolla todo lo referido al análisis de los costos. El Capítulo IV, Planificación de los costos en Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados

Mariguitar: en el cual se desarrolla todo lo referido a como planifican estos sus costos, seguidamente se desarrollan las Conclusiones donde se evidencian los planteamientos y sugerencias que se derivan del estudio realizado. Finalmente se presenta la bibliografía, donde se identifican las fuentes documentales utilizadas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. El Problema de Investigación

El punto de partida de toda investigación es el problema, éste implica las interrogantes ¿Cómo? Y ¿Por qué? Las cuales se originan de una necesidad o de una posible dificultad. En términos generales para que una idea sea objeto de investigación, debe convertirse en problema de investigación y sustentarse en una teoría. De igual modo se convierte en objeto de reflexión lo cual induce a su estudio.

En el mismo orden de ideas, la investigación se orienta a descubrir algo que no se conoce con el objeto de establecer de qué manera se problematiza para emprender las posibles soluciones. Según Fideas Arias (2006:39) un problema de investigación “es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”

Al respecto, Balestrini, M (2002), expresa que “el inicio de toda investigación parte de la definición del problema que será objeto de estudio, lo cual no es una tarea fácil” en este sentido, el problema de investigación es la sección dedicada a narrar la intencionalidad del investigador, describe el contexto donde ocurre el hecho a estudiar, seleccionando los datos relevantes relacionados con las variables y convirtiéndose en parte fundamental de la investigación pues, describe como se relacionan dichas variables de acuerdo al sentido como se presenten.

Según lo anterior, Balestrini (2002:59), plantea que la forma más directa para determinar un problema de investigación es:

“A través de preguntas, lo suficientemente precisas. Existen distintas maneras para formular un problema de investigación. Esta formulación dependerá de los propósitos generales de la investigación y de la complejidad de la misma. Sin embargo se tiene que enfatizar que cualquier planteamiento o formulación del problema de investigación, deberá estar sustentado por un pre diagnóstico de la situación, la delimitación de preguntas de investigación lo suficientemente precisas y concretas, la incorporación de fundamentos teóricos coherentes, apoyo teórico por datos de estudios realizados en otras investigaciones, o por estudios efectuados por el propio autor del proyecto.”

Para Balestrini se debe precisar con la mayor exactitud el problema a investigar. Si no existe claridad en la situación a abordar, la formulación de interrogantes, escasamente estarán en correspondencia con el hecho a investigar lo cual desviará el curso del problema y en consecuencia la solución del mismo.

El planteamiento del problema se caracteriza por ser descriptivo, analítico y objetivo en los procesos de investigación. Sin embargo las referencias teóricas dentro de este cuerpo pueden estar presentes para dar cuenta de alguna observación o para justificar inferencias. Se puede resaltar igualmente que es la delimitación clara y precisa del objeto de investigación demarcando en éste el tiempo, el espacio, la semántica, la formulación interrogativa de su principal problema y la evaluación de sus recursos. De allí la importancia de dicho planteamiento, ya que brinda facilidades al investigador para estructurar de manera formal su intención investigativa, permitiendo organizar las otras secciones del trabajo tales como: formular y sistematizar el problema, definir el tipo de investigación, elaborar el marco

referencial, definir el diseño, determinar la población y muestra del objeto de estudio, señalar las técnicas e instrumentos para recopilar la información y establecer las técnicas para analizar y procesar la información.

En consecuencia el presente capítulo se encuentra estructurado en dos partes, una primera, donde se muestra el planteamiento del problema, objetivos, justificación y una segunda donde se desarrolla la metodología, que según Carlos Méndez (1998:123), ésta “tiene que ver con la plantación de la manera como se va a proceder en la realización de la investigación. Aquí se debe responder el nivel de profundidad al que se quiere llegar con el objetivo propuesto, al método y a las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información” En tal sentido, se describe la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

1.2 Planteamiento del Problema

Alimentos Polar Comercial, C.A, planta Enlatados tiene como actividad principal la transformación de las materias primas atún, sardinas y pepitonas en conservas marinas. Esta planta está ubicada en la calle el Mamey de la Población de Mariguitar Estado Sucre, cuenta con una amplia gama de productos en diferentes presentaciones, lo cual le ha permitido mantener su liderazgo en el mercado en este renglón alimenticio a nivel nacional e internacional.

Dada la importancia de las funciones inherentes al tipo de crecimiento alcanzado por la empresa, ésta ha ido adaptándose a las nuevas circunstancias de crecimiento que exige el mercado; para ello, cuenta en la actualidad con una estructura organizativa que responde eficaz y eficientemente a las necesidades de la organización para la toma de decisiones. De este modo se hará referencia a las

funciones asumidas por los responsables de cada gerencia.

La Empresa posee la planta más moderna dentro de la industria de Enlatados del mar en el país. Su capacidad de producción se estima en más de tres millones de cajas anuales. Participando de esta manera en el mercado interno y exportando sus productos al mercado internacional. Una de las características fundamentales propias de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar, es el respeto hacia la comunidad, al igual que la conservación del medio ambiente.

En otro orden de ideas, es preciso tener en cuenta que el costo de producción es uno de los indicadores más importantes a considerar en las instituciones para ejecutar y realizar sus funciones. Por lo tanto, mientras más eficiente sea la labor, menos recursos se invertirán en su producción y, por consiguiente, menor será la cuantía de los gastos.

Sumado a lo anterior, el costo de producción debe instituirse en un medidor fiel del aprovechamiento de los recursos materiales, laborales y financieros en el proceso de producción, porque, además, conjuntamente con los indicadores del volumen de realización, determina el nivel de ganancia que obtiene la organización.

Este constituye además, la base para la formación de los precios de los productos y servicios elaborados. Por ello es tan importante la obtención del máximo de producción, con el mínimo indispensable de gastos, para garantizar así el gradual incremento de las ganancias o utilidades.

Del mismo modo la planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

Los objetivos y los programas se preparan sobre una base de corto y largo plazos que den pautas a las operaciones diarias y a las actividades futuras. Los datos suministrados por un sistema de contabilidad de costos se combinan con otros datos y se analizan. Con base en estos resultados, la gerencia toma decisiones y formula estrategias como: 1) Nivel de Producción, 2) Mezcla de Productos, 3) Precios de Ventas, 4) Rentabilidad de una línea de productos existentes y, si ésta debe continuar, 5) Rentabilidad potencial de adicionar una nueva línea de productos, 6) Ampliación de las instalaciones, y 7) Alteraciones en el proceso de producción.

Dentro del mismo orden de ideas, en una organización encontramos el control, el cual lo definimos como los pasos específicos emprendidos por la gerencia de la empresa para asegurar el logro de los objetivos de la organización y el uso efectivo y eficiente de sus recursos. La efectividad mide si se logró o no un objetivo.

El control implica hacer una comparación continua del desempeño real con los programas o presupuestos preparados durante la función de planeación. Los presupuestos representan estándares de desempeño. Mediante la confrontación con los resultados reales, la gerencia puede juzgar la efectividad y la eficiencia de las operaciones, y la rentabilidad de los diversos productos. La estructura económica del mercado, en circunstancias normales, limita severamente la capacidad de una firma en particular que influye en su precio de venta y, por tanto, en sus ingresos totales. Con el objeto de lograr incrementos en sus utilidades globales, deben lograrse reducciones en el costo mediante la aplicación de procedimientos de control de costos.

Inherente a las funciones de planeación y de control de la gerencia se encuentra la comunicación de la información presupuestal por parte de la gerencia de alto nivel hacia los gerentes de niveles medio y bajo (como parte del proceso de planeación) y la comunicación de la información sobre la evaluación del desempeño por parte de

los gerentes de los niveles medio y bajo a la gerencia de alto nivel mediante una retroalimentación directa (como parte del proceso de control). Además, los gerentes de los niveles medio y bajo reciben retroalimentación indirecta sobre su desempeño a medida que implementan planes y comienzan a acumular costos reales.

La gerencia debe trabajar dentro de las restricciones impuestas por el tamaño de la planta, los productos manufacturados, las habilidades y la instrucción de sus trabajadores y la naturaleza de la industria. Podría desarrollarse una cantidad inmensa de planes detallados, teóricamente perfectos, pero muchos son inútiles a no ser que su implementación sea práctica y posible dentro de las limitaciones existentes. En resumen, la planeación es la formulación de objetivos y los medios para alcanzar estos propósitos; el control es el proceso de revisión, evaluación y elaboración de informes que verifica si se lograron o no los objetivos.

Por lo anteriormente expuesto podemos decir que la planificación del costo de producción, logra trazar las magnitudes óptimas de gastos para acometer la producción, mediante los resultados operativos de la empresa, los factores técnico-económicos y los indicadores establecidos.

La planificación del costo se emplea como instrumento de control a la dirección de las instituciones, debido a que le otorga conocer, sistemáticamente y de manera ágil, cualquier desviación que ocurra en la realización real de la producción con respecto al plan trazado, en cada una de las áreas y en la entidad en su conjunto.

De esta manera se explica la importancia vital que reviste la planificación acertada del costo de producción para el desempeño de la labor económica de las organizaciones, pues así se conocen los gastos en los cuales la institución debe incurrir para elaborar su producción y lograr un mejor control de lo que realmente está ocurriendo y así poder delimitar quién responde por las desviaciones detectadas.

Es en este marco que la organización del trabajo relacionado con el costo por áreas o niveles de responsabilidad se constituye en un resorte de gran interés, en la medida que posibilita conferirle un carácter eminentemente activo a esta categoría, como herramienta de singular utilidad en la dirección de los fenómenos económicos.

Todas estas variables intervinientes en la planificación de una estructura de costos fueron consideradas en el desarrollo de la investigación en Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar, en la cual verificamos y clasificamos los factores intervinientes en su estructura de costos observando los métodos más adecuados para poder planificar y ejecutar un sistema de costos de producción. Para ello se consideraron las características particulares partiendo del hecho de la complejidad del producto que labora; que posee tanto materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación, costos de servicios, entre otros, ya que cada uno de ellos afecta el producto final. También se pudo visualizar el impacto de los cambios tecnológicos, el impacto de medidas gubernamentales además del control de divisas como variables exógenas que afectan el producto a producir y que influye en los administradores, gerentes o directores a la toma de mejores decisiones.

Partiendo de lo ya expresado se formuló la siguiente interrogante ¿Qué clase de planificación efectúa Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar para determinar el sistema de costos de producción?

Basado en lo antes mencionado surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los soportes teóricos y legales que sustenta la estructura de la planificación de los costos de Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar?
- ¿Cuál es la importancia de la planificación de los costos en Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar?

- ¿Cómo están estructurados los costos en Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar?
- ¿Cómo es el proceso de planificación de costos en Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar?
- ¿Cuáles son las técnicas de valoración de los costos de producción que aplica Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar?

1.3 Objetivos de la Investigación

Los objetivos nos permiten dejar en claro cuál va a ser el alcance de nuestro trabajo de investigación; nos indican el punto de llegada, lo que queremos lograr. Éstos deben tener como requisito indispensable el de ser factibles de conseguir.

Muchos autores recomiendan la utilización de objetivos generales y objetivos específicos. Estos últimos se desprenden de cada uno de los objetivos generales y tendrían como función el establecer en términos mucho más operativos el logro de aquellos aspectos concretos, los cuales, logrados uno a uno, conducirán al logro del objetivo general.

1.3.1 Objetivo General

Analizar la planificación de los costos operativos en la producción de Alimentos Polar Comercial Planta Enlatados Mariguitar.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir las bases teóricas legales que sustentan la estructura de la planificación de los costos de Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar.

- Señalar la importancia de la planificación de los costos en Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar.
- Determinar el método de planificación de costos de Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar.
- Examinar la frecuencia de los elementos de la planificación de los costos en Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar.
- Revisar los costos incurridos en la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar referente a:
 - Materia Prima.
 - Mano de obra directa.
 - Costos indirectos de fabricación.
- Determinar las técnicas de la planificación de costos en Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar.
- Proponer las recomendaciones necesarias para llevar una buena planificación de costos en Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar.

1.4 Justificación

El tema de la justificación de la investigación ha creado muchas confusiones. Algunos autores plantean que lo único que hay que justificar es la relevancia del problema. Se cree que en este apartado, si bien se puede plantear lo relativo a la importancia del problema, lo que se trata es de justificar el hecho de hacer la investigación. Es precisamente éste, el espacio destinado a convencer a terceros de la importancia de invertir tiempo y esfuerzo para llevar a cabo la investigación proyectada. Debemos destacar los beneficios sociales y/o institucionales. En síntesis, se debe aclarar cuáles serían los beneficiarios de los resultados obtenidos en la investigación.

Justificar una investigación es exponer las razones por las cuales se quiere realizar. Toda investigación debe realizarse con un propósito definido. Debe explicar porque es conveniente la investigación y qué o cuáles son los beneficios que se esperan con el conocimiento obtenido. El investigador tiene que saber "vender la idea" de la investigación a realizar, por lo que deberá acentuar sus argumentos en los beneficios a obtener y a los usos que se le dará al conocimiento. Para tal fin, el asesor de la investigación establece una serie de criterios para evaluar la utilidad de un estudio propuesto.

Otro aspecto importante es demostrar la factibilidad de llevar a cabo la investigación con los recursos materiales, humanos y de tiempo disponibles para el momento. No tomar en cuenta, ni hacer referencia explícita a este hecho, puede hacer naufragar un proyecto de investigación. Puede que sea muy importante y su ejecución de gran utilidad por los resultados a obtener, pero la factibilidad real de hacer la investigación es lo que va a determinar su aprobación.

A nivel mundial las organizaciones han tenido que afrontar cambios, debido a la globalización de las economías, el desarrollo tecnológico y el intercambio comercial, lo cual ha permitido verse en una constante lucha con sus competidores. Por esta razón se demostró que una buena planificación de costos, ayuda a la gerencia a tomar decisiones apropiadas para la fijación de precios, brindándole los costos anticipados de fabricación y el precio del servicio prestado.

Es así que el análisis de la planificación de costos de producción en Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar, se sustenta en la necesidad de obtener información contable, veraz y confiable en un momento determinado. Dicho planteamiento le brinda a la gerencia pautas que ayuda no sólo en la estimación de los costos de fabricación, sino también a vender un determinado volumen del producto para obtener una utilidad estimada.

Este tipo de investigación es el primero a realizarse en Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar, de manera que marca un antecedente a futuras investigaciones al poder contar con una herramienta que permita la toma de decisiones más racionales apoyada en la planificación y ejecución del sistema de costos.

En tal sentido Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar nos ofreció las condiciones idóneas para llevar a la práctica nuestra investigación y así cumplir con el requisito primordial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

1.5 Marco Metodológico

El desarrollo de la humanidad desde las primeras civilizaciones hasta nuestros días tiene su base fundamental en la investigación científica, “gracias a la investigación se generan procesos industriales, se desarrollan organizaciones y se conoce la historia de la humanidad” (Sampieri y otros, 2006). Los procesos investigativos, para arrojar resultados más confiables, deben seguir una metodología que se aplique al problema en estudio, dicha metodología hace referencia al conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para descubrir, producir o procesar de manera sistemática la información de modo que se puedan alcanzar los objetivos que se suponen darán con la solución del problema que motiva la investigación.

La metodología incluye técnicas y procedimientos que se utilizan de acuerdo al tipo de investigación para llevar a cabo el trabajo de indagación “La Metodología es un procedimiento general para lograr el objetivo de la investigación, por lo cual hay que incluir el tipo, nivel, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y muestra, además de las técnicas de análisis que

serán usadas para llevar a cabo la investigación. En otras palabras, como se realizará la misma para responder al estudio planteado” (Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajo de Grado, 2006).

Por consiguiente, la metodología permitirá organizar y analizar datos recolectados a través de los procedimientos y técnicas escogidos, de acuerdo a los criterios establecidos por los investigadores, para conectarlos al problema objeto de la investigación; de manera que esto influya directamente en la determinación de las causas y consecuencias que generan el problema que está siendo de objeto de estudio.

1.5.1 Diseño de Investigación

El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable.

- **La Investigación Documental:** es una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden históricos, psicológicos, sociológicos, etc.), utiliza técnicas muy precisas, de la Documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información.
- **La Investigación De Campo:** se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular.

De acuerdo a lo anteriormente explicado, esta investigación es documental y de campo. Documental debido a que se utilizan técnicas muy precisas, de la documentación existente, que directa o indirectamente, aportaN la información bibliográfica exhaustiva. De campo ya que se visitó la empresa objeto de estudio, para poder conocer a profundidad todas sus actividades.

1.5.2 Nivel de la Investigación

Según Arias, F.:2006: “Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto de estudio”. El estudio identifica características del universo de investigación señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, además descubre y comprueba la asociación de variables de investigación.

Según el nivel de conocimiento científico la investigación puede ser de: observación, explicación y descripción.

Esta investigación es descriptiva pues caracteriza un, hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

1.5.3 Población y Muestra

Una vez definido el problema a investigar, formulados los objetivos y delimitadas las variables se hace necesario determinar los elementos o individuos con quienes se va llevar cabo el estudio o investigación. Esta consideración nos conduce a delimitar el ámbito la investigación definiendo una población y seleccionando la muestra.

1.5.3.1 Población

Según (Balestrini M.; 2002): “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y par el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”.

La población de la investigación estuvo constituida por el personal involucrado directamente en el área de servicio administrativo y el área de gestión de negocios también llamado control de costos, el cual está integrada por un total de 5 personas; que laboran en Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar.

1.5.3.2 Muestra

La muestra estadística es una porción de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es adquirida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.

Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible.

Considerando que la población objeto de estudio es finita no se hizo necesario utilizar una muestra para la obtención de la información.

1.5.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información

Según Arias (1999), las técnicas de recolección de datos son: "las distintas formas o maneras de obtener la información y los instrumentos como

los medios que se emplean para recoger la información".

Para obtener información y como punto de partida de esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Entrevistas no estructuradas:** entrevistas a directivos Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Mariguitar. Éstas permitieron conseguir información relevante para la comprensión de la problemática y posterior análisis de la información.

- **Técnicas de fichaje:** para recopilar información acerca de los contenidos teóricos del tema expuesto se utilizó la técnica del fichaje a través de la elaboración de fichas cuyos tipos se indican a continuación:
 - ✓ **Bibliográfica:** utilizada con el propósito de clasificar todos los documentos relacionados con la investigación

 - ✓ **De trabajo:** con la finalidad de recolectar textualmente las citas de los autores de libros, artículos de prensa y cualquier tipo de documentación referida a la investigación.

 - ✓ **De resumen:** con el objetivo de sintetizar aspectos básicos provenientes de textos u otros escritos originales.

 - ✓ **Técnica del subrayado:** para facilitar la localización de los puntos relevantes para la investigación.

- ✓ **Técnicas de análisis de contenido:** con la finalidad de adentrarse en las ideas, criterios y enunciados para evaluar su relación con la problemática planteada en esta investigación.

1.5.5 Técnicas de Procesamiento de la información

Según Arias (2006:111), las técnicas de procesamiento de la información se definen como “las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuera necesario”. Por lo tanto, en esta investigación se realizará un análisis descriptivo, donde los resultados se expresan a través de gráficos, cuadros y tablas.

1.5.6 Análisis e Interpretación de la Información

Esta etapa es de carácter técnico, pero al mismo tiempo, de mucha reflexión, involucra, la introducción de cierto tipo de operaciones ordenadas, estrechamente relacionadas entre ellas, que facilitarán realizar interpretaciones significativas de los datos que se recogerán, en función de las bases teóricas que orientarán el sentido del estudio y del problema investigado. En este sentido, esta fase de desarrollo comprende además de la incorporación de algunos lineamientos generales para el análisis e interpretación de la información; su codificación y tabulación; sus técnicas de presentación, y el análisis estadístico que se introducirán en los mismos.

Según Bavaresco (2006:172), el análisis e interpretación “consiste en analizar e interpretar determinadamente los datos después de ser preparados”.

El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de investigación. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la

investigación. Este proceso tiene como fin último, el interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados. Sin embargo, conviene recordar, que los datos evidenciarán algún significado en función de las interrogantes que extraen o interpreten de ellos el investigador.

Algunos autores plantean en relación con la interpretación, que su objetivo es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante la unión con otros conocimientos disponibles. La fase de interpretación, fundamentada en los resultados del análisis y entrelazada con ella, permite realizar inferencias de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuento a los hallazgos encontrados.

Por lo tanto, en esta investigación para el análisis y procesamiento de la información se hizo uso de la estadística descriptiva a través de la tabulación y posterior determinación de valores absolutos, porcentuales, pronósticos, entre otros.

CAPITULO II

GENERALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL

2.1 Planificación

El concepto de planificación ha sido muy discutido y estudiado pero no bien delimitado. Esto ha impedido su aplicación extensiva en el medio venezolano. Uno de los problemas que se derivan de esta falta de delimitación conceptual es la ubicación teórico-práctica. ¿Dónde ubicarla? ¿En la Ciencia Económica? ¿En el conocimiento sociológico? ¿En la ciencia administrativa? Cabe señalar que por esta ambigüedad conceptual, en cada oportunidad, profesionales de distintas carreras se han atribuido la exclusividad de su práctica. De tal manera se afirma que la planificación es una fase de la administración y como tal su técnica pueden estudiarse dentro de ese contexto.

Además es una disciplina integral. Su análisis y práctica solo es eficiente en la medida que exista la concurrencia de todos los factores determinantes del contexto donde se desenvuelve el proceso.

Planificar, en su sentido más amplio, es aproximarse al futuro, estando en el presente, para configurar modelos o escenarios a la medida de nuestras ideas. Esto lo hizo la humanidad desde sus mismos inicios, pero es a raíz de la Revolución Industrial cuando estos criterios comienzan a aplicarse en las organizaciones.

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de

la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es la primera fase del proceso administrativo, no es otra cosa que sistematizar previamente objetivos, estrategias y políticas en planes y programas de acción.

2.2 Definiciones de la Planificación

Según Ezequiel Ander- Egg (2007) se define planificación:

“Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introducen una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados”

Koontz H. y Weihrich H. (2003:122), la define:

“Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlo, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros. De este modo, los planes constituyen en método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados”.

Por lo antes expuesto de los diferentes autores, podemos decir, que la planificación es un conjunto de procedimientos que sirven de base para la racionalización y organización de la acción humana, se aplica (o puede aplicarse) a cualquier actividad a través de la cual un individuo, grupo, institución u organización quiere alcanzar determinados objetivos, mediante la formulación de un programa de acción. Consecuentemente la necesidad de programar se plantea en diferentes aéreas o niveles de actividad en los que haya de adoptar decisiones o fijar un curso de acción.

Es la primera etapa o elemento del proceso administrativo durante el desarrollo de las etapas restantes deberá verificarse la vigencia del plan inicial para ajustarse a lo planteado o reiniciarse una replanificación.

2.3 Características de la Planificación

La planificación se caracteriza por:

- **Sentido de Proceso:** la planificación es una actividad continua, un reajuste permanente entre medios, actividades, fines y procedimientos.
- **Vínculo con el medio:** Tiene en cuenta los diferentes factores sociales y factores contingentes que conforman el escenario donde se desarrolla. En muchos casos, este vínculo con el medio se efectúa a través de un diagnóstico preliminar.
- **Actividad preparatoria:** la planificación se desarrolla en un escenario

- **Conjunto de decisiones:** Planificar implica la selección de algunas soluciones entre una gama de opciones. Sin embargo, más que una decisión única, la planificación es un conjunto de decisiones interrelacionadas y en progresión.
- **Para la acción:** A pesar de que la planificación no es ejecución, siempre va dirigida hacia la realización de acciones.
- **Sentido de futuro:** la planificación siempre es un esfuerzo prospectivo, se busca el logro de objetivos futuristas.
- **Tiende al logro de objetivos:** el alcance de objetivos propuestos, concretos y definidos es una de las principales metas de la planificación.
- **Teoría causa-efecto:** Relación de causalidad entre lo decidido y los resultados esperados.
- **Eficiencia:** Para el logro de los objetivos, se busca el uso de los medios más eficientes.

El planificador debe estar vinculado con el medio, se debe ubicar en el terreno de la realidad social, una realidad construida por hombres que no siguen parámetros lineales ni leyes generales, que no están condicionados irrenunciablemente, que están determinados por innumerables factores (biológicos, sociales, económicos, emocionales, culturales, etc.). En conclusión, la realidad social es compleja, indeterminada y plagada de incertidumbre.

La racionalidad en la planificación aparece como el intento de disminuir tal incertidumbre y controlar los eventos, subordinarlos. Sin embargo, se debe ser consciente de la imposibilidad de un control completo del entorno, así que se debe conciliar la búsqueda de mitigación de incertidumbre, con un conocimiento profundo

de la realidad social y la capacidad de flexibilidad ante el cambio. En conclusión, la racionalidad consiste en introducir coherencia a las acciones planteadas como solución frente a un problema, coherencia vista en dos planos: con los objetivos propuestos, y con el medio social vigente.

2.4 Ventajas de la Planificación

Existen muchas ventajas para la planificación que deben estimular a todos los gerentes en todos los niveles de cualquier organización. Entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Requiere actividades con orden y propósito. Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos.
- Señala la necesidad de cambios futuros. La planificación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible una posible participación.
- Contesta a las preguntas "y que pasa si..." Tales preguntas permiten al que hace la planificación, a través de una complejidad de variables ver e intuir los posibles planes de contingencia.
- Proporciona una base para el control. Este se ejecuta para cerciorarse que la planificación está dando los resultados buscados.
- Estimula la realización. El hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporciona al que hace los planes la orientación y el impulso de realizar y lograr los objetivos.
- Obliga a la visualización del conjunto. Esta comprensión general es valiosa, pues capacita al gerente para ver las relaciones de importancia, obtiene un entendimiento más pleno de cada actividad y aprecia la base que apoya a las actividades administrativas.
- Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones. Se hace un mejor

- Ayuda al gerente obtener status. La planificación adecuada ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva.

2.5 Desventajas de la Planificación

Por otra parte, existen desventajas o limitaciones del uso de la planificación.

- La planificación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros. La utilidad de un plan está afectada por la corrección de las premisas utilizadas como subsecuentes. Si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor del plan.
- La planificación cuesta mucho. Algunos argumentan que el costo de la planificación excede a su contribución real. Creen que sería mejor gastar el dinero en ejecutar el trabajo físico que deba hacerse.
- La planificación tiene barreras psicológicas. Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.
- La planificación ahoga la iniciativa. Algunos creen que la planificación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.
- La planificación demora las acciones. Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento. No puede dejar pasar el tiempo valioso reflexionando sobre la situación y diseñando un plan.
- La planificación es exagerada por los planificadores. Algunos críticos afirman que quienes hacen la planificación tienden a exagerar su contribución.

2.6 Corrientes de la Planificación

Se observan tres corrientes de planificación:

2.6.1 La Planificación Administrativa

Hemos señalado que éste es el tipo de planificación tradicional pero insustituible mientras exista el proceso administrativo y que se formaliza en las organizaciones a partir de la revolución industrial. Surge como parte del proceso de administración, por esto proponemos llamarla, sin ninguna duda en la aplicación del término, planificación administrativa.

El hincapié que hacemos en el término, tiene sus razones. En Venezuela se ha denominado planificación administrativa al proceso dirigido a reformar las estructuras organizativas de la administración, lo cual es incorrecto. Eso debe llamarse “reforma administrativa” a secas.

En otras áreas, como la universitaria, se dio el caso de los postgrados de administración en la especialidad de planificación administrativa, que su plan de estudio no permitía establecer la especificidad temática, ni su diferencia con otras corrientes de planificación.

En nuestra experiencia como docente en esta asignatura hemos observado la necesidad de configurar un pensum que le permita al estudiante conocer y desarrollar las habilidades que se requieren en la práctica profesional de esta especialidad.

Es necesario hacer dos aclaraciones para evitar confusión en el uso de las palabras:

- En castellano, la palabra correcta es “planificación” no “planeación”, si

- En las últimas dos décadas el término “planificación administrativa” se ha sustituido por “planificación corporativa”. Inicialmente referido a la empresa como corporación, pero hoy se ha generalizado. El término incluye una cierta connotación estratégica que también es válida para lo administrativo.

2.6.2 La Planificación Normativa

Esta corriente se identifica plenamente con los procesos de desarrollo nacional de los países de América Latina y del Caribe, que aun cuando la situación en este siglo es otra, además de ser una referencia histórica importante, la elaboración de planes, en su base estructural, mantiene el perfil que aquí se describe. Aunque es indudable la influencia de otros enfoques como el corporativo o el estratégico situacional, la rígida estructura del Estado no permite aplicar un formato distinto al normativo como sustento de sus objetivos, estrategias, políticas, programas y proyectos.

Desde esta perspectiva la planificación normativa sigue vigente. Por ello, en este punto, se analizan su evolución, sus críticas y las nuevas proposiciones para mejorar los métodos de aplicación y para obtener resultados concretos de satisfacción social, compatibles con la racionalidad del diseño.

2.6.3 La Planificación Estratégica

Si el campo de la planificación administrativa es la organización y el de la planificación normativa es el desarrollo, el campo de la planificación estratégica, por

supuesto, es la estrategia.

La planificación estratégica, si bien, nace ligada al arte de la guerra, no es éste su único “hábitat”, pues tiene elementos que son extensivos a otras actividades, como la secuencia lógica y simulada, el engaño y la sorpresa, los cambios de situación, la maniobra, la acción por previsión, la predicción, la vulnerabilidad y, el más importante, el oponente o adversario.

Se considera la planificación estratégica como el conjunto de tácticas que tengan probabilidad de alcanzar los objetivos de la empresa.

2.7 Principios del Proceso de Planificación

Según Zafra J 1987 “el fundamento esencial de la planificación puede entenderse mediante los cuatro principios básicos que la sustentan:

- a) **Contribución a los objetivos:** el propósito de cada plan y de todos los planes derivados es facilitar la consecución de los objetivos empresariales.
- b) **Prevalencia de la planificación:** ya que todas las actividades deben ser planeadas siempre, la planificación debe estar primero que cualquier actividad de organización y de control.
- c) **Extensión de la planificación:** el carácter y amplitud de la planificación dependen de la autoridad del administrador y las naturalezas de las políticas y planes de su superior.
- d) **Eficiencia de los planes:** se mide la eficacia de un plan por el monto de su contribución a los objetivos, como compensación de los costos y consecuencias inesperadas requeridas por formularlos y ponerlos en marcha.

2.8 Importancia de la Planificación

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planificación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. Minimiza el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.

Por último, cabe destacar que la planificación es la primera función del proceso

administrativo, por tanto, realizar una buena planificación conlleva a tener una buena organización, dirección y control de la empresa lo cual se traduce en una administración cien por ciento efectiva.

2.9. Clasificación de los planes

Los planes se pueden clasificar en objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, programas y presupuestos (Zafra J. 1987)

- a) **Objetivos:** son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Es la finalidad de la planificación y el fin hacia cual se encaminan la organización, los recursos humanos, la dirección y el control.
- b) **Políticas:** son planes en sentido de que representan planeamientos generales que guían o canalizan la forma de pensar y la acción en la toma de decisiones de los subalternos.
- c) **Estrategias:** tiene como finalidad determinar y comunicar, mediante un sistemas de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea sea la empresa, las estrategias muestran la dirección y empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente como debe de cumplir las empresas sus objetivos sino dar una referencia útil para guiarse el pensamiento y la acción de la empresa.
- d) **Procedimientos:** son los planes en cuanto determinan un método habitual de manejar actividades futuras, son guías de acción, más bien que de pensamiento, que detalla en forma exacta como ciertas actividades deben de cumplirse.

- e) **Reglas:** son las formas más simples de plan .Una regla lleva a que se tome o no una acción específica y definida con respecto a una situación.

- f) **Programas:** son un complejo de metas, políticas y procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de darse, recursos que deben de emplearse y otros elementos necesarios para llevar adelante una forma de acción determinada.

- g) **El presupuesto:** es un planteamiento de resultados expresados en términos numéricos.

2.10. Flexibilidad de la Planificación

Algunas veces sucesos inesperados demandan un cambio de planes, esto es de suma importancia, un cambio tiempo puede ahorrar dinero a la empresa en términos de reducción de costos y tiempos. Por ello se debe tomar en cuenta dos principios básicos para incluir la incertidumbre en la planificación.

El primero de ellos se refiere a la de imprimir a los planes mayor flexibilidad, de modo que el peligro por perdidas, cuando aparezcan sucesos inesperados, sea menor; pero el costo de la flexibilidad debe evaluarse si se han contraído compromisos futuros-

El segundo principio de flexibilidad de los planes se refiere al compromiso de las decisiones de planificación con el futuro, cuando este compromiso es mayor el gerente debe revisar periódicamente los acontecimientos y expectativas rediseñando los planes para mantener el curso habitual hacia las metas impuestas.

2.11 Premisas de la Planificación

Hacer pronósticos es el reconocimiento de que los planes operan en un ambiente tanto interno como externo. Todo gerente debe ser perceptivo y alerta en los cambios de factores tales como económicos, políticos, demográficos, éticos, las premisas de planificación deben ser internas, y externas o tangibles e intangibles.

- **Premisas internas y externas**

Las premisas internas incluyen aspectos como la inversión de capital en planta y equipos, estrategias, políticas, programas principales ya decididos, políticas de ventas, una estructura organizacional dada. Mientras que las premisas externas se refieren a las condiciones económicas, tecnológicas, políticas, sociales, demanda de productos y servicios, mano de obra, localización de la planta.

- **Premisas tangibles e intangibles**

Las premisas tangibles son aquellas que pueden ser cuantificables en dinero, horas maquinas o unidades de producto. Las premisas intangibles son aquellas que pudieran afectar la empresa como lo son por ejemplo, el prestigio de una línea de productos, el impacto emocional sobre los trabajadores por una política de personal, la estabilidad política entre otras.

2.12 Etapas del Proceso de Planificación

- Elaboración de un plan o planeamiento.
- Preparación de las condiciones para la ejecución (instrumentación o implementación).
- Ejecución del plan.

- Evaluación de los resultados.

En el planteamiento se hace un estudio de la situación o del objeto a planificar, se diseña el modelo normativo que contiene el futuro que contiene el futuro propuesto para el objeto (expresado en objetivos), las correspondientes estrategias a aplicar y los medios necesarios; se diseña el modelo operativo con los respectivos programas que permitan lograr los objetivos formulados en el modelo normativo.

Elaborado el plan, es a veces necesario tomar una serie de de medidas para garantizar su exitosa ejecución, se toman una serie de medidas que pueden ser: políticas, sociales, legales, institucionales, financieras, organizativas, relativa a los recursos materiales, con respecto al personal, entre otros., que garanticen el éxito de la aplicación del plan.

Ejecución del plan: en esta etapa se pone en ejecución el plan siguiendo lo establecido en el modelo operativo y, en particular, en sus proyectos y programas. Además, se controla la ejecución y los resultados parciales que se van obteniendo para introducir los correlativos necesarios.

Evaluación de los resultados de la planificación del plan culmina con el **proceso**. Como su denominación lo indica se evalúan los resultados obtenidos, la corrección de la estrategia y la pertinencia de los medios.

A partir del resultado de la evaluación se reinicia el proceso antes expuesto. Las etapas no deben llevar necesariamente la secuencia presentada, algunas pueden ejecutarse simultáneamente. Por ejemplo: a medida que se elabora el plan y se van conociendo los requerimientos, también pueden prepararse las condiciones para su ejecución; asimismo, se puede iniciar la ejecución del plan y continuar con la

preparación de las condiciones que faciliten ésta ejecución; el control que se lleva a cabo durante la ejecución del plan es base para la evaluación.

Es conveniente hacer un comentario acerca de los organismos responsables de la realización de cada etapa. Se comprende que la ejecución del plan debe estar a cargo de unidades u organizaciones distintas de las que preparan el plan y evalúan los resultados de su aplicación. Asimismo, las unidades encargadas de preparar las condiciones para la ejecución del plan, pueden ser distintas de las ejecutoras o de las que preparan o evalúan los resultados. La no distinción entre las unidades responsables de cada etapa, puede contribuir a crear confusión en el contenido de la planificación, con las unidades responsables de éste proceso. Por su complejidad, la planificación requiere la combinación, la planificación requiere la combinación de diversas unidades trabajando, con una gran coordinación y con una clara diferenciación en las funciones o tareas a realizar.

2.13 Categorías de la Planificación

La planificación es una praxis colectiva en el cual el sujeto actúa en el objeto durante un tiempo determinado, mediante la ejecución de unas estrategias y el empleo de medios adecuados, queriendo lograr con la mayor eficacia los objetivos formulados con anterioridad.

De acuerdo a lo planteado Molins M (1998:) expresa que existen nueve categorías de la planificación las cuales se mencionan a continuación: sujeto, objeto, objetivos, estrategias, medios, acción, querer, eficacia y tiempo.

Además de las nueve categorías, tenemos otras dos, el espacio y la causalidad, que si bien no son indispensables de ésta. El espacio está ligado al objeto, al sujeto y a la ejecución; por su parte, la casualidad va unida a todo el proceso de planificación.

2.13.1 El Sujeto o Sujeto Planificador

Comprende el conjunto de órganos u organizaciones que intervienen en el proceso de planificación. Este sujeto tomará las formas organizativas específicas, adecuados a las situaciones concretas en el que se encuentre inmerso.

2.13.2 El Objeto

Es la realidad que será sometida a la acción del sujeto. La cualidad del objeto está limitada por la posibilidad de ser sometido a la acción del sujeto; en éste sentido, puede ser un proceso social, un sistema o un polisistema. En definitiva, el objeto tiene el contenido y ámbito que el sujeto determine.

Por lo general en la práctica de la planificación se diferencia claramente el objeto del sujeto. Se concibe al sujeto como ente separado del objeto, que decide acerca del futuro de éste y que debe provocar cambios en él.

2.13.3 Los Objetivos

Son enunciados, formulados por el sujeto, que expresan los resultados previstos en el objeto como consecuencia de la acción que se ejercerá durante un tiempo determinado.

Los objetivos, futuro propuesto para el objeto, al ser formulados por la instancia política del sujeto, llevan impresa su concepción del mundo, del hombre y de la vida, es decir, su ideología.

Después de formulados, los objetivos deben constituirse en un imperativo para el sujeto, que debe esforzarse para lograrlos mediante la acción que se ejerza en el

objeto. En definitiva, los objetivos son una forma cómoda de expresar el futuro deseado para el objeto, de modo que se presenten al mínimo de interpretaciones.

A veces, fin se utiliza como sinónimo de objetivo. A pesar de que el término fin también parece adecuarse al sentido de las proposiciones para el futuro del objeto, la palabra objetivo se ajusta más al ser de la planificación. Los fines son enunciados abstractos, de carácter muy general que pueden permitir diferentes interpretaciones materiales, y deben ser desglosados en objetivos para programar su realización. Por su parte, los objetivos, derivados de los fines, pueden enunciarse con más precisión, lo que facilita la programación de las actividades que permitan su logro.

2.13.4 La Estrategia

El término proviene de la actividad militar. Edward Luttwark, en su diccionario de la guerra moderna (174-175), explica lo siguiente:

“Estrategia. El arte de desarrollar y emplear recursos militares y de otra naturaleza para alcanzar objetivos definidos por la política nacional. El término estrategia se ha puesto muy de moda y suele usársele también para designar planes, o líneas de acción que nada tienen que ver con la estrategia militar”.

En planificación, el término estrategia puede tomar, por lo menos, dos sentidos, uno amplio y otro restringido: en un sentido amplio, el término estrategia puede ser sinónimo de proyecto o programa político; enmarcado en ésta concepción, Oswaldo Sunker expuso: “Una estrategia de desarrollo sería un programa político de acción socioeconómico de largo plazo, que refleja la concepción sobre la evolución deseada y posible de la sociedad que tiene sus diversos sectores”. En su sentido restringido, la estrategia expresa el conjunto de líneas de acción a ejecutar con el propósito de

lograr, en el objeto, el futuro propuesto por el sujeto planificador.

2.13.5 Los Medios

Para la ejecución de la estrategia prevista, es necesario valerse de medios adecuados que permitan llevar a buen término las líneas de acción formuladas para el logro de los objetivos.

Los medios tienen aquí un sentido restringido que no incluyen las estrategias, únicamente comprenden: recursos financieros, materiales y técnicos; órganos del Estado y otras organizaciones e instituciones; ordenamiento jurídico y el personal necesario. Es conveniente anotar que en los medios pueden incluirse elementos que se conciben como tales y no se hayan nombrado anteriormente.

2.13.6 La Acción

La acción es inseparable de la vida social del hombre. Es un elemento que caracteriza la sociedad y al ser humano en su actividad. En la planificación, la acción requiere una relevancia particular por ser esencial en la ejecución.

Como lo expresa el autor, acción está definida en sentido restringido, limitado al movimiento que ejerce el sujeto, con la intención de cambiar el comportamiento del objeto, con miras a lograr un resultado propuesto de antemano, no se toma en cuenta la acción en sentido general, que es “un movimiento cualquiera que produce un cambio en el mundo exterior bajo el imperio de las leyes necesarias del mundo real, de los que no puede escapar el agente.

Está claro que en este último sentido el término acción no es aplicable a la planificación, sino en su sentido restringido y cuyo origen se halla en el querer del sujeto. La acción que se ejerza en el objeto debe tener unas características

particulares. Por una parte, será adecuada a éste, a los objetivos formulados, a las estrategias y a los medios representados. Por otra parte, la acción será intencional, dirigida, gradual, continua y coordinada. Esto se explica de la siguiente manera: el sujeto tendrá la intención de actuar en el objeto y dirigirá su acción para el logro de los objetivos formulados; esta acción debe ser gradual, es decir, su intensidad variará conforme a la realidad concreta que la reciba y aumentará con el transcurrir del tiempo; la continuidad de la acción es indispensable para el poder garantizar su éxito; por último, es necesario tomar en cuenta que debe existir una coordinación entre las acciones de los diversos órganos y agentes ejecutores que tiendan a lograr un mismo objetivo.

2.13.7 El Querer

“Tener voluntad o determinación de ejecutar una cosa”, es una de las acepciones de querer que anota el diccionario; además, querer es sinónimo de amar, el mismo diccionario informa que amor puede interpretarse como: “Esmero con que se trabaja una obra deleitándose”, estos significados de querer y amor se insertan muy bien en el proceso de la planificación, que, como sabemos, requiere constancia, y optimismo para el cumplimiento de las etapas.

El querer, categoría subjetiva, propia del sujeto, es una manifestación de la pasión, que es un principio de la planificación. Por su parte, el querer es el impulsor y sostenedor de la voluntad; ésta es una afirmación del querer, y se expresa con el desempeño por superar las dificultades que surgen durante el proceso y en perseverar en la acción con miras a lograr los objetivos propuestos. El querer al que se refiere el autor, es un querer colectivo, es decir, a una calidad del sujeto que está en capacidad de tomar una decisión consciente de actuar, de diseñar, de emprender, y de dirigir un concurso de acción, y ser entusiasta, consecuente y tenaz en la ejecución del plan.

2.13.8 La Eficacia

El propósito de la planificación es lograr la mayor eficacia en la praxis colectiva. Esta eficacia se expresa por la razón obtenida al comparar la cuantía de los objetivos formulados; así, para que un proceso logre el máximo de eficacia.

En otras palabras, el grado de eficacia logrado es directamente proporcional a la magnitud de los objetivos logrados. En el ámbito institucional, la eficacia se manifiesta en el grado de cumplimiento que consigue un sistema u organización en cuanto a los objetivos que le son propios, o para los cuales fue constituido; o “como

el grado en el que el producto del sistema corresponde al producto deseado”. De una manera más sencilla, es el grado en que se logran los resultados esperados. La eficacia es distinta de la eficiencia; ésta se define como: “La razón de los productos reales a los insumos reales”, o también, se puede decir que es la relación entre los medios necesarios y la magnitud de los objetivos al menor costo o con la menor cantidad de medios.

A pesar de que en la planificación debe tomarse en cuenta la eficiencia, la preocupación principal del proceso es lograr la mayor eficacia.

2.13.9 El Tiempo

El tiempo es una categoría de carácter universal, motivo de interminables discusiones filosóficas y existen varias concepciones acerca de su ser. Para la planificación nos interesan, por lo menos, dos concepciones del tiempo: por una parte, la duración expresada por el movimiento de rotación y de traslación de la tierra, o tiempo planetario; y por otra, la apreciación subjetiva de la duración por los seres humanos y en general por las comunidades.

La expresión objetiva de duración, o tiempo planetario, es muy importante para la planificación: Es la coordenada que orienta al sujeto en el estudio histórico del objeto y para elaborar prognosis; además los planes se clasifican según su duración en planes a largo plazo, de mediano plazo y de corto plazo.

De todos es conocido que en la programación, la duración es el elemento esencial para establecer la secuencia de las actividades, para determinar los costos y calcular la eficiencia. En las cuestiones de logística y en criterios para opinar y decidir sobre la prioridad y la factibilidad también es indispensable tomar en cuenta la duración de los distintos procesos de las actividades.

A pesar de que el tiempo, en su concepción objetiva, constituye el eje vector del proceso de planificación, su estudio no se ha sistematizado ni profundizado lo suficiente; en esta ciencia predomina el empirismo en el manejo de la duración.

2.14 Otras Categorías

Vistas las nueve categorías propias de la planificación se expondrán los contenidos que pueden tomar en éstas dos nuevas categorías: el espacio y la causalidad. Estas dos categorías son muy importantes para la ciencia. El espacio es inseparable del objeto, del sujeto y del proceso de planificación y la causalidad está ligada con todo éste proceso y, en particular, con la ejecución de sus resultados.

2.14.1 El Espacio

Aunque esta categoría de carácter universal no es indispensable para definir el proceso de planificación, es conveniente tomarla en cuenta por ser el espacio inseparable del sujeto y del objeto. Además, el espacio es importante tanto para organizar el sujeto y el objeto, como para concebir la acción y realizarla.

Desde épocas inmemorables, los filósofos se han dedicado a discutir acerca de la naturaleza del espacio. La cuestión no está dilucida y las opiniones sobre el asunto son disímiles y a veces contradictorias.

En particular para nuestra ciencia, nos interesa la noción geográfica del espacio, cuya base es el territorio, pero pueden tomarse diversas concepciones de acuerdo a los elementos adicionales que se tome en cuenta. La idea más inmediata del espacio es su expresión métrica tridimensional que se fundamente en las distancias físicas entre los distintos puntos.

También podemos distinguir el espacio de acuerdo al relieve y a la

bioclimática. Otra manera de conceptuarlo es a partir de las cualidades dadas por el tipo de relaciones e interacciones que la actividad del hombre origina; así de la residencia derivamos el hábitat; desde el punto de vista de las relaciones económicas, socioculturales y políticas, tendremos un espacio económico, sociocultural y político, respectivamente. Es comprensible que la diversidad de elementos en que se basan las diferentes concepciones del espacio induce a que otras ciencias se ocupen de su estudio, no siendo ese campo exclusivo de la geografía. Lo antes expuesto de ninguna manera agota las posibles concepciones del espacio, cada proceso o realidad sociales concretos pueden originar una idea de espacio particular.

Podemos establecer lo siguiente: el conocimiento de los factores que condicionan la apreciación subjetiva del espacio podrían ser importantes para ayudar a programar la acción de seguir en el objeto, para establecer las prioridades, y también para orientar en la toma de decisiones.

2.14.2 La Causalidad

La relación de la causalidad, en su forma más elemental, puede expresarse como sigue: todo suceso obedece a un acontecimiento anterior que es su causa y provoca un cambio posterior que es su efecto.

Este enunciado que es tan simple es muy importante para la planificación. Cuando actuamos, para producir un cambio en el objeto, esperamos que el resultado se adecue a los objetivos propuestos con anterioridad. Es decir, para obtener unos resultados determinados, es necesario ejercer las acciones correspondientes que permitan lograrlos.

2.15 Ejecución de la planificación

Ya terminado un plan, asignadas y comprendidas las tareas, y cuando entra en la fase en que el gerente o propietario se encarga de su ejecución, la función administrativa se convierte en seguimiento del plan. Ya que el proceso de planificación es un complejo de numerosos planes centrales y derivados es importante acoplarlos en cuanto a contenido y acción, y además en cuanto al tiempo máximo de ejecución. De ello surge el principio de regulación del tiempo que estipula de que cuando más se estructuren los planes con miras a formar una red interconectada, con periodos de tiempo regulados, de programas derivados y colaterales, mayor será la efectividad de contribución de esos planes a la realización de las metas de la empresa. La regulación del tiempo es uno de los problemas más difíciles de la planificación de los negocios, principalmente cuando la falta de una pieza puede paralizar toda la operación.

2.16 La comunicación dentro de la planificación

La planificación más importante se logra cuando cada uno de los miembros del grupo responsable de la planificación tiene acceso a la totalidad de información que afecta el área de su responsabilidad. El individuo que ejecuta el plan se esfuerza al máximo si comprende tanto su tarea como la totalidad del plan.

De allí la importancia de la participación tanto en la planificación como en la información generada.

Por otro lado, la participación de los administradores subalternos en la formulación de los planes trae la positiva consecuencia de ejecutar el mismo con mayor facilidad.

Por último no debe olvidarse al planificar las siguientes recomendaciones:

- La planificación no debe dejarse al azar.
- La planificación debe ser organizada.
- La planificación debe iniciarse desde niveles superiores.
- La planificación debe ser definitiva.
- Las metas, premisas y políticas deben comunicarse.
- Debe integrarse la planificación a corto y largo plazo.
- La planificación debe involucrar conciencia y aceptación de cambio.

2.17 Control

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posterior de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contenido institucional ya que parte del principio que el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficiencia de los procedimientos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desorientaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un enfoque social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el

éxito organizacional es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se valoran factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

2.18 Definiciones de Control

El control es una fase principal en la administración, pues, aunque una empresa cuente con fastuosos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización sino existe un mecanismo que se cerciore e informe los hechos que van de acuerdo con los objetivos. El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Es el proceso de normalizar actividades que certifiquen las cuales se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades programadas. Consiste en verificar si todo se ejecuta conforme al programa adoptado, a las impartidas y a los principios administrativos. Tiene como finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición.

Podemos definir control como los medios de regulación aplicados por un individuo o empresa, para determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y evaluar su desempeño para así poder orientar las decisiones.

2.19 Principios del Control

Entre los principios generales aplicados al control, pueden citarse:

Principio de garantía del objetivo: el control debe contribuir al logro de los objetivos mediante la verificación oportuna de las discordancias con los planes para emprender la acción correctiva. Todas las funciones administrativas tienen por propósito alcanzar los objetivos. El control debe localizar e identificar las fallas o distorsiones existentes en los planes para indicar las correcciones que deban aplicarse para conseguir los objetivos.

Principio de definición de los estándares: el control debe apoyarse en estándares objetivos, precisos y establecidos de manera conveniente. La fijación de estándares de desempeño y de calidad, cuando éstos se establecen con objetividad y se define con exactitud, facilita la aceptación de quien debe responder por tarea y permite emprender una acción de control más fácil y segura.

Principio de excepción: este principio consiste que en cuanto más concentre un administrador sus esfuerzos de control en desvíos y excepciones, más eficientes serán los resultados de este control. El administrador debe preocuparse más por los desvíos importantes que por las situaciones relativamente normales.

Principio de acción: el control sólo se justifica cuando indica disposiciones capaces de corregir los desvíos detectados o comprobados, respecto de los planes. Estas disposiciones deben justificar la acción de control, que generalmente implica cierta inversión de tiempo, personal y otros elementos más. Este principio también se halla correlacionado con el costo del control. Cuando éste es mayor que el costo ocasionado por los desvíos de la situación controlada, no se justifica el control. Control es una acción eminentemente utilitaria y pragmática: sólo debe realizarse cuando vale la pena.

2.20 Importancia del Control

Una de las razones más evidentes de la importancia de control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar, es por esto que el control:

- Crea una mejor calidad, debido a que se detectan las fallas del proceso y se corrigen para eliminar los errores.
- Enfrenta el cambio, esta forma parte inevitable del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- Producir ciclos más rápidos, se debe reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios a los nuevos clientes.
- Agregar valor, los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma es agregar valor; consiste en tratar de igualar todos los movimientos de la competencia lo cual puede resultar muy costoso y contra productivo. De tal manera que los clientes lo comparan, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo, la tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar

2.21 Tipos de Control

El control en una organización puede ser implementado antes de comenzar una actividad, durante una actividad o al finalizar una actividad. Es por esta razón que se clasifica el control, antes, durante y después. Exactamente los tipos de control son:

Control preventivo o anterior a la acción: intenta prevenir los problemas previstos. Está dirigido hacia el futuro, la clave es emprender una acción administrativa antes de que se presente el problema.

Control concurrente: se realiza durante la acción, trata de que el administrador pueda corregir los problemas antes de que el costo de ellos llegue a ser demasiado alto. Para hacer este tipo de control se puede recurrir a la supervisión directa debido a que con esta se puede corregir los problemas a medida que estos surgen.

Control correctivo o posterior a la acción: se basa en una retroalimentación realizada cuando la actividad ha terminado. Lo único malo es que cuando se realice la retroalimentación el daño ya está hecho.

2.22 Áreas de Desempeño del Control

El control tiene muchas áreas de desempeño, todos los departamentos en los que se divide una organización necesitan ser controlado, por lo tanto, las áreas de

desempeño dependen de los departamentos existentes en la empresa. Entre las áreas dentro de una organización se tienen:

- Áreas de producción: si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa es prestadora de servicios, área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:
 - Control de producción: el objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.
 - Control de calidad: este se encarga de corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros)
 - Control de costos: se encarga de verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
 - Control de los tiempos de producción: por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
 - Control de inventarios: se encarga de las materias primas, partes y herramientas, productos, tanto sub ensamblados como terminados, entre otros.
 - Control de operaciones productivas: se trata de la fijación de rutas, programas y abastecimientos.
 - Control de desperdicios: se refiere a la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
 - Control de mantenimiento y conservación: se refiere a los tiempos de

- Área comercial: es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.
 - Control de ventas: se encarga del volumen diario, semanal, mensual y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.
 - Control de costos: se utiliza para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

- Área financiera: es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:
 - Control presupuestario: es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.
 - Control de los costos: es el control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios.), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

- Área de recursos humanos: es el área que administra al personal, los

- Control de asistencia y retrasos: es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
- Control de vacaciones: es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuantos días.
- Control de salarios: verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

2.23 El Proceso de Control

Son tres pasos separados y diferentes, es muy importante que la planificación anteceda al control debido a que en una planeación, se establecen los estándares para el trabajo en un proyecto y el control se hace dependiendo de unos estándares de rendimiento anteriormente especificadas por la empresa. Estos tres pasos son:

Medición: Se necesita tener información sobre el proyecto para determinar el rendimiento real.

Los gerentes usan con frecuencia cuatro fuentes ordinarias de información para medir el rendimiento real. Estos son: La observación personal, los informes estadísticos, los informes verbales y los informes escritos. El método de observación personal provee información que no se ha filtrado por los demás, lo malo de la observación personal es que puede ser muy subjetiva y no todo gerente pueda serlo. Los informes estadísticos pueden hacerse por medio de computadores, de graficas, de barras, lo malo de los informes estadísticos es que dan una información limitada.

Los informes verbales como conferencias, reuniones, diálogos o llamadas telefónicas, lo malo es que esto no se puede documentar aunque ahora la tecnología

lo puede llegar a lograr. Los informes escritos se hacen a mano o escribiendo a computador, son lentos y más formales.

Comparación: Se trata principalmente de comparar el grado de variación entre el rendimiento real y estándar. Es vital determinar un límite para que no varíe más el rendimiento real del estándar, es decir un rango de variación aceptable entre los dos tipos de rendimiento.

Si el grado de variación es demasiado alto, el gerente tiene la obligación de buscar la forma para que el rendimiento que se está dando, llegue a ser parecido o igual al rendimiento deseado y estandarizado.

Acción Administrativa: La tercera y última etapa del proceso de control es poner en marcha una acción administrativa. Cuando el gerente vea que tiene que tomar una acción, puede hacer tres cosas: No hacer nada, corregir el rendimiento real o revisar los estándares.

El hecho de no hacer nada, no sería lo oportuno para un buen gerente, por lo tanto estas tres acciones, se convierten en las otras en las otras dos. En la mayoría de los casos toca corregir el rendimiento real toca tomar acciones correctivas inmediatas o largo plazo para corregir los problemas que haya.

Si la acción es revisar estándares, toca buscar unos estándares más realistas que los anteriores para que puedan ser conseguidos los objetivos esperados.

2.24 Relación entre la Planificación y el Control

La planificación proporciona estándares (indicadores) de control contra los cuales puede medirse el desempeño. Si existe una desviación significativa entre el

desempeño real y el planeado, puede tomarse una acción correctiva. Un ejemplo claro de los planes empleados como estándares de control se puede encontrar en los presupuestos.

Estos presupuestos proporcionan la base para estándares continuos de control durante todo el año de operaciones. Si el desempeño real no corresponde estrictamente al desempeño planeado y presupuestado, hace que se aplique una acción correctiva.

Desde un punto de vista muy general puede considerarse que todo proyecto tiene tres grandes etapas:

- **Fase de planificación.** Se trata de establecer cómo el equipo de trabajo deberá satisfacer las restricciones de prestaciones, planificación temporal y coste. Una planificación detallada da consistencia al proyecto y evita sorpresas que nunca son bien recibidas.
- **Fase de ejecución.** Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto, la ejecución de la obra de que se trate. Responde, ante todo, a las características técnicas específicas de cada tipo de proyecto y supone poner en juego y gestionar los recursos en la forma adecuada para desarrollar la obra en cuestión. Cada tipo de proyecto responde en este punto a su tecnología propia, que es generalmente bien conocida por los técnicos en la materia.
- **Fase de entrega o puesta en marcha.** Como ya se ha dicho, todo proyecto está destinado a finalizarse en un plazo predeterminado, culminando en la entrega de la obra al cliente o la puesta en marcha del sistema desarrollado, comprobando que funciona adecuadamente y responde a las especificaciones en su momento aprobadas. Esta fase es también muy

importante no sólo por representar la culminación de la operación sino por las dificultades que suele presentar en la práctica, alargándose excesivamente y provocando retrasos y costes imprevistos.

A estas tres grandes etapas es conveniente añadir otras dos que, si bien pueden incluirse en las ya mencionadas, es preferible nombrarlas de forma independiente ya que definen un conjunto de actividades que resultan básicas para el desarrollo del proyecto:

- **Fase de iniciación.** Definición de los objetivos del proyecto y de los recursos necesarios para su ejecución. Las características del proyecto implican la necesidad de una fase o etapa previa destinada a la preparación del mismo, fase que tienen una gran trascendencia para la buena marcha del proyecto y que deberá ser especialmente cuidada. Una gran parte del éxito o el fracaso del mismo se fragua principalmente en estas fases preparatorias que, junto con una buena etapa de planificación, algunas personas tienden a menospreciar, deseosas por querer ver resultados excesivamente pronto.
- **Fase de control.** Monitorización del trabajo realizado analizando cómo el progreso difiere de lo planificado e iniciando las acciones correctivas que sean necesarias. Incluye también el liderazgo, proporcionando directrices a los recursos humanos, subordinados (incluso subcontratados) para que hagan su trabajo de forma efectiva y a tiempo.

2.25 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

Según Estela García Sánchez y María Lourdes Valencia Velazco:

Es una herramienta para la formulación de tácticas para desarrollar cuatro tipos,

los cuales son: FO, FA DO y DA, que se obtiene al combinar los siguientes elementos:

F: Fortalezas internas

O: Oportunidades externas.

D: Debilidades internas.

A: Amenazas externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas; es frecuente que una empresa disfrute de oportunidades decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden aprovechar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias FO se basa en la utilización de las fortalezas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas; esto puede sonar lógico, sin embargo, si una empresa no tiene claras sus fortalezas, no va a poder utilizarlas con todo su potencial.

Las Estrategias DA son difíciles de elaborar, pero no imposible y de alguna manera, sirven para tener claras las debilidades y amenazas de la empresa.

2.25.1 Pasos para la Elaboración de la Matriz, de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA):

1. Contar con una lista de fortalezas internas (clave para la empresa) que se obtiene de la MEFI.

2. Contar con una lista de debilidades internas (clave) que se obtienen de la MEFI.
3. Contar con una lista de oportunidades externas (clave) que se obtienen de la MEFE.
4. Contar con una lista de amenazas externas (clave para la empresa) que se obtiene de la MEFE.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla adecuada.
6. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA que resulten.
8. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

2.25.2 Objetivo de la Matriz, de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA):

Consiente en conocer cómo va a ser la relación de la organización con diferentes aspectos como la competencia, la ubicación, el mercado, y la empresa misma

Es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica. Proporcionando información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas.

2.25.3 Ventajas de la Matriz, de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA):

- Facilita el análisis del quehacer organizacional.

- Facilita la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo organizacional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta.
- Permite identificar la congruencia entre la asignación del gasto público.

CAPITULO III

PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS

3.1 El Costo

Todo negocio, consiste básicamente en satisfacer necesidades y deseos del cliente vendiéndole un producto o servicio por más dinero de lo que cuesta fabricarlo.

La ventaja que se obtiene con el precio, se utiliza para cubrir los costos y para obtener una utilidad.

La mayoría de los empresarios, principalmente de pequeñas empresas definen sus precios de venta a partir de los precios de sus competidores, sin saber si ellos alcanzan a cubrir los costos de sus empresas. La consecuencia inmediata derivada de ésta situación es que los negocios no prosperan. Conocer los costos de la empresa es un elemento clave de la correcta gestión empresarial, para que el esfuerzo y la energía que se invierte en la empresa den los frutos esperados.

Por otra parte, no existen decisiones empresariales que de alguna forma no influyan en los costos de una empresa. Es por eso imperativo que las decisiones a tomarse tengan la suficiente calidad, para garantizar el buen desenvolvimiento de las mismas.

Para evitar que la eficacia de estas decisiones no dependa únicamente de la buena suerte, sino más bien, sea el resultado de un análisis de las posibles

consecuencias, cada decisión debe ser respaldada por tres importantes aspectos:

- Conocer cuáles son las consecuencias técnicas de la decisión.
- Evaluar las incidencias en los costos de la empresa.
- Calcular el impacto en el mercado que atiende la empresa.

Como se ve, el cálculo de costo es uno de los instrumentos más importantes para la toma de decisiones y se puede decir que no basta con tener conocimientos técnicos adecuados, sino que es necesario considerar la incidencia de cualquier decisión en este sentido y las posibles o eventuales consecuencias que pueda generar.

El cálculo de costo, por ende, es importante en la planificación de productos y procesos de producción, la dirección y el control de la empresa y para la determinación de los precios.

3.2 Definición de Costos

Horngren C (1991:23), lo define de la siguiente manera. “Recurso sacrificado o perdidos para lograr un objetivo específico”.

Según Polimeni (1999:11), “se define como el “valor” sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se miden en dinero mediante la reducción de activos o al recurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los bienes”

Es el sacrificio, o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo.

Los objetivos son aquellos de tipo operativos, como por ejemplo: pagar los

sueldos al personal de producción, comprar materiales, fabricar un producto, venderlo, prestar un servicio, obtener fondos para financiarnos, administrar la empresa, entre otros.

Si no se logra el objetivo deseado, decimos que tenemos una pérdida.

La mercadería que se deteriora por contaminación y queda inutilizada, es una pérdida; porque, a pesar del esfuerzo económico no tiene un objetivo determinado.

El costo es fundamentalmente un concepto económico, que influye en el resultado de la empresa.

3.3 Clasificación de los Costos

Con el fin de suministrar datos útiles y relevantes a la gerencia, los costos pueden clasificarse de la siguiente manera:

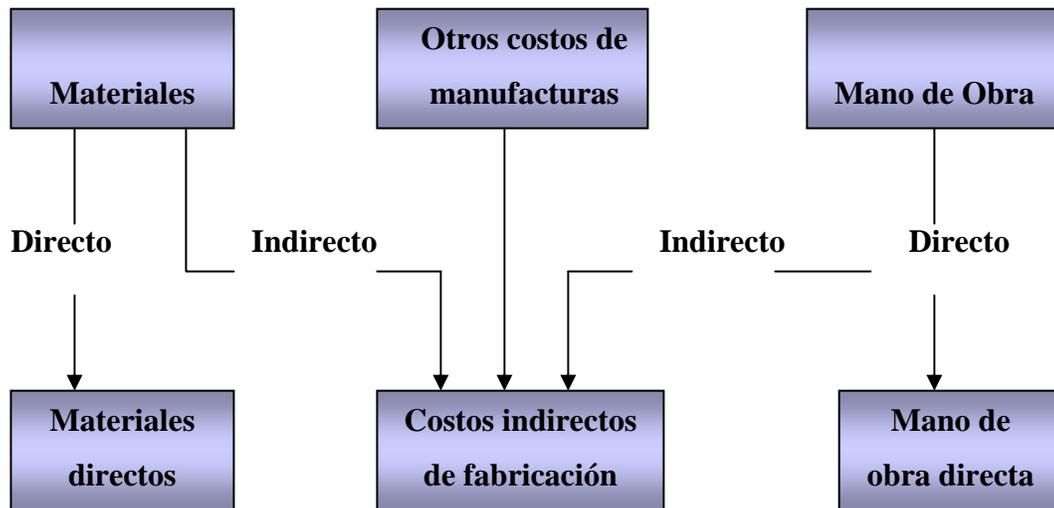
3.3.1 En relación con los elementos de un producto o elementos del costo del producto:

Los elementos de costo de un producto o sus componentes son los materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Esta información suministra a la gerencia la información necesaria para la medición del ingreso y la fijación del precio del producto. A continuación se definen los elementos de un producto.

- **Materiales:** son los principales recursos que se usan en la producción, estos se transforman en bienes terminados con la adición de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. El costo de los materiales puede dividirse en

- ✓ **Materiales Directos:** son todos los que pueden identificarse en la fabricación de un producto terminado, fácilmente se asocian con éste y representan el principal costo de materiales en la fabricación de un producto.
- ✓ **Materiales Indirectos:** son aquellos involucrados en la elaboración de un producto, pero no son materiales directos. Estos se incluyen como parte de los costos indirectos de fabricación.
- **Mano de Obra:** es el esfuerzo físico o mental empleado en la fabricación de un producto. Los costos de mano de obra pueden dividirse en mano de obra directa y mano de obra indirecta.
 - ✓ **Mano de Obra Directa:** es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse con éste con facilidad y que representa un importante costo de mano de obra en la elaboración del producto.
 - ✓ **Mano de Obra Indirecta:** es aquella involucrada en la fabricación de un producto que no se considera mano de obra directa y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos terminados.
- **Costos Indirectos de Fabricación:** se utilizan para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos terminados. (ver Gráfica 4).

Grafica N° 1. Elementos de un Producto



Fuente: Polimeni, R. Fabozi, F. Aadelber, Arthur.

3.3.2 En relación con la producción:

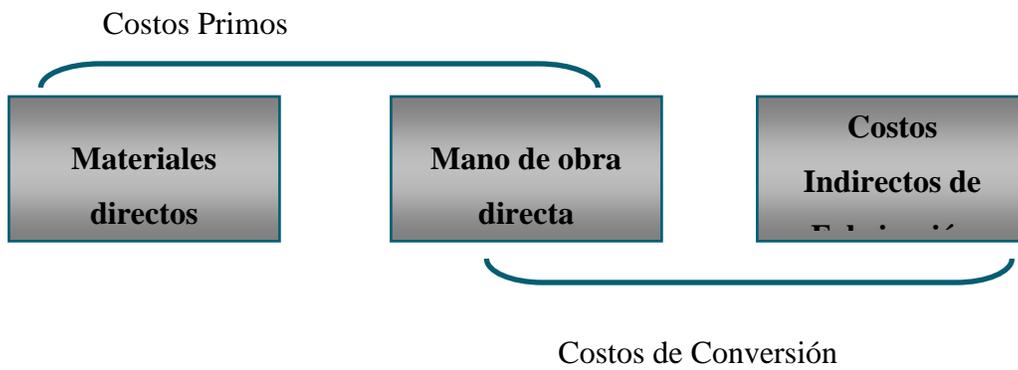
Los costos pueden clasificarse de acuerdo a su relación con la producción. Esta clasificación está ligada con los elementos de costo de un producto (materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación) y con los principales objetivos de la planeación y el control.

Las dos categorías, con base a su relación con la producción, son los costos primos y costos de conversión.

Costos Primos: son los materiales directos y la mano de obra directa. Estos costos se relacionan de forma directa con la producción.

Costos de Conversión: son los relacionados con la transformación de los materiales directos en productos terminados. Los costos de conversión son la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. (Ver Gráfica N° 5).

Gráfica N° 2 Costos Primos y Costos de Conversión



Fuente: Polimeni, R. Fabozi, F. Aadelber, Arthur.

3.3.3 En relación con el volumen:

Los Costos se clasifican en relación con el volumen en costos variables, costos fijos y costos mixtos.

Costos Variables: son aquellos en que los costos cambian en proporción directa con los cambios en el volumen, o producción, dentro del rango relevante, describiéndose éste como aquel intervalo de actividad dentro del cual los costos fijos totales y los costos variables unitarios permanecen constantes; en cuanto que el costo unitario permanece constante. Los costos variables son controlados por el jefe responsable del departamento.

Costos Fijos: son aquellos en que los costos permanecen constantes dentro de un rango relevante de producción, mientras que el costo fijo por unidad varía con la producción. Más allá del rango relevante de producción, variarán los costos fijos. La alta gerencia controla el volumen de producción y es por lo tanto, responsable de los costos fijos.

Costos Mixtos: estos tienen las características de fijos y variables, a lo largo de varios rangos relevantes de operación. Existen dos tipos de costos mixtos: costos semivARIABLES y costos escalonados.

✓ **Costos semivARIABLES:** la parte fija de un costo semivariable usualmente representa un cargo mínimo al hacer determinado artículo o servicio disponible. La parte variable es el costo cargado por usar realmente el servicio. Por ejemplo, la mayor parte de cargos por servicios telefónicos constan de dos elementos: un cargo fijo por permitirle al usuario recibir o hacer llamadas telefónicas, más un cargo adicional variable por cada llamada telefónica realizada.

✓ **Costo escalonado:** la parte fija de los costos escalonados cambia abruptamente con los diferentes niveles de actividad puesto que estos costos se adquieren en partes individuales. Por ejemplo el sueldo de un supervisor.

3.3.4 Período en que los costos se comparan con los ingresos

Los costos también pueden clasificarse sobre la base de cuándo se cargan contra los ingresos. Algunos costos se registran primero como activos (gastos de capital) y luego se deducen (se cargan como un gasto) a medida que se usan o expiran. Otros costos se registran inicialmente como gastos (gastos de operación). La clasificación

de los costos en categorías con respecto a los períodos que benefician, ayuda a la gerencia en la medición del ingreso, en la preparación de estados financieros y en la asociación de los gastos con los ingresos en el período apropiado. Las dos categorías usadas son costos del producto y costos del período:

Costos del Producto: son los que se identifican directamente con el producto. Éstos son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Estos costos no suministran ningún beneficio hasta que se venda el producto y, por consiguiente, se inventarían hasta la terminación del producto. Cuando se venden los productos, sus costos totales se registran como un gasto, denominados costo de bienes vendidos. El costo de los bienes vendidos se enfrenta con los ingresos del período en el cual se venden los productos.

Costos del Período: estos costos, que no están directa ni indirectamente relacionados con el producto, no son inventariados. Los costos del período se cancelan inmediatamente, puesto que no puede determinarse ninguna relación entre costo e ingreso. Los siguientes son ejemplos de los costos del período: el salario de un contador (gastos administrativos), la depreciación del vehículo de un vendedor (gasto de mercadeo) y los intereses incurridos sobre los bonos corporativos (gastos financieros).

3.3.5 Relación con la Planeación, el Control y la Toma de Decisiones

A continuación se definen brevemente los costos que ayudan a la gerencia en las funciones de planeación, control y toma de decisiones.

Costos Estándares y Costos Presupuestados: los costos estándares son aquellos que deberían incurrirse en determinado proceso de producción en

condiciones normales. El costeo estándar usualmente se relaciona con los costos unitarios de los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, cumplen el mismo propósito de un presupuesto. (Un presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y es un medio para controlar el desarrollo hacia el logro de dichos fines). Sin embargo, los presupuestos con frecuencia muestran la actividad pronosticada sobre una base de costo total más que sobre una base de costo unitario. La gerencia utiliza los costos estándares y los presupuestos para planear el desempeño futuro y luego, para controlar el desempeño real mediante el análisis de variaciones (es decir, la diferencia entre las cantidades esperadas y las reales).

Costos Controlables y No Controlables: los costos controlables son aquellos que pueden estar directamente influenciados por los gerentes de unidad en determinado período. Por ejemplo, donde los gerentes tienen la autoridad de adquisición y uso, el costo puede considerarse controlable por ellos. Los costos no controlables son aquellos que no administran en forma directa determinado nivel de autoridad gerencial.

Costos Fijos Comprometidos y Costos Fijos Discrecionales: un costo fijo comprometido surge, por necesidad, cuando se cuenta con una estructura organizacional básica (es decir, propiedad, planta, equipo, personal asalariado esenciales, entre otros). Es un fenómeno a largo plazo que por lo general no puede ajustarse en forma descendente sin que afecte adversamente la capacidad de la organización para operar, incluso, a un nivel mínimo de capacidad productiva.

Un costo fijo discrecional surge de las decisiones anuales de asignación para costos de reparaciones y mantenimiento, costos de publicidad, capacitación de los ejecutivos, entre otros. Es un fenómeno de término a corto que, por lo general, puede ajustarse de manera descendente, que así permite que la organización opere a

cualquier nivel deseado de capacidad productiva, teniendo en cuenta los costos fijos autorizados.

Costos Relevantes y Costos Irrelevantes: los costos relevantes son costos futuros esperados que difieren entre cursos alternativos de acción y pueden destacarse si se cambia o elimina alguna actividad económica.

Los costos irrelevantes son aquellos que no se afectan por las acciones de la gerencia. Los costos hundidos son un ejemplo de costos irrelevantes. Éstos son costos pasados que ahora son irrevocables, como la depreciación de la maquinaria. Cuando se le confrontaron una selección, dejan de ser relevantes y no deben considerarse en un análisis de toma de decisiones, excepto por los posibles efectos tributarios sobre su disposición y en las lecciones “dolorosas” que deben aprenderse de los errores pasados.

La relevancia no es un atributo de un costo en particular; el mismo costo puede ser relevante en una circunstancia e irrelevante entre otra. Los hechos específicos de una situación dada determinarán cuáles costos son relevantes y cuáles irrelevantes.

Costos Diferenciales: un costo diferencial es la diferencia entre los costos de cursos alternativos de acción sobre una base de elemento. Si el costo aumenta de una alternativa a otra, se denomina costo incremental; si el costo disminuye de una alternativa a otras, se denomina costo decremental. Cuando se analiza una decisión específica, la clave son los efectos diferenciales de cada opción en las utilidades de la compañía. Con frecuencia, los costos variables y los incrementales son los mismos. Sin embargo, en caso de que una orden especial, por ejemplo, extienda la producción más allá del rango relevante, se incrementarían los costos variables al igual que los fijos totales. En ese caso, el diferencial en los costos fijos debe incluirse en el análisis de la toma de decisiones junto con el diferencial en los costos variables.

Costos de Oportunidad: cuando se toma una decisión para empeñarse en determinada alternativa, se abandonan los beneficios de otras opciones. Los beneficios perdidos al descartar la siguiente mejor alternativa son los costos de oportunidad de la acción escogida. Puesto que realmente no se incurre en costos de oportunidad, no se incluyen en los registros contables. Si embargo constituyen costos relevantes para propósitos de toma de decisiones y deben tenerse en cuenta al evaluar una alternativa propuesta.

Costos de Cierre de Planta: son los costos fijos en que se incurriría aún así no hubiera producción. En un negocio estacional, la gerencia a menudo se enfrenta a decisiones de si suspender las operaciones o continuar operando durante la “temporada muerta”. En el período a corto plazo es ventajoso para la firma permanecer operando en la medida en que puedan generarse suficientes ingresos por ventas para cubrir los costos variables y contribuir a recuperar los costos fijos. Los costos usuales de cierre de planta que deben considerarse al decidir si se cierra o se mantiene abierta son arrendamiento, indemnización por despido a los empleados, costos de almacenamiento, seguro y salarios del personal de seguridad.

3.4 Sistemas de Acumulación de Costos

3.4.1. Acumulación de Costos:

Es la recolección organizada y clasificación de los datos de costos de una compañía manufacturera, ya que éstas pueden manejar miles de documentos de trabajo tales como requisiciones, órdenes de compra, informes de recepción, facturas de vendedores, comprobantes, cheques, salidas de mercancía y documentos comerciales similares todos los meses. Por esta razón sin importar el tamaño de la compañía manufacturera se requieren sistemas de acumulación de costos definido claramente para controlar este volumen de documentos de trabajo.

La acumulación y clasificación de los datos rutinarios del costo del producto son tareas muy importantes que además demandan mucho tiempo. En general la acumulación de costos es la recolección organizada de datos de costos mediante un conjunto de procedimientos o sistemas. Una adecuada acumulación de costos suministra a la gerencia una base para pronosticar las consecuencias económicas de sus decisiones. Los costos se acumulan bajo un sistema periódico o perpetuo de acumulación de costos.

3.4.1.1 Sistema Periódico de Acumulación de Costos

Proveen sólo información limitada del costo del producto durante un período y requiere ajustes trimestrales o al final del año para determinar el costo de los productos terminados. Un sistema de esta naturaleza no se considera completo, puesto que los costos de materia prima, del trabajo en proceso y de los productos terminados sólo pueden determinarse después de realizar los inventarios físicos. Debido a esta limitación únicamente las pequeñas empresas manufactureras emplean sistemas periódicos de acumulación de costos.

3.4.1.2 Sistema Perpetuo de Acumulación de Costos

Es un medio para la acumulación de datos de costos del producto mediante las tres cuentas de inventario que proveen información continua de las materias primas, del trabajo en proceso, de los artículos terminados, del costo de los artículos fabricados y del costo de los artículos vendidos. Dicho sistema de costo por lo general, es muy extenso y es usado por la mayor parte de las medianas y grandes compañías manufactureras. Un sistema perpetuo de acumulación de costos está diseñado para suministrar información relevante y oportuna a la, a fin de ayudar en las decisiones de planeación y control. El principal objetivo de este sistema, como en el caso del sistema periódico de acumulación de costos, es la acumulación de los

costos totales y el cálculo de los costos unitarios.

En un sistema perpetuo de acumulación de costos, el costo de los materiales directos, de la mano de obra directa y de los costos indirectos de fabricación debe fluir a través del inventario de trabajo en proceso para llegar al inventario de artículos terminados. Los costos totales transferidos del inventario de trabajo en proceso al inventario de artículos terminados durante el período son igual al costo de los artículos producidos. El inventario final de trabajo en proceso es el balance de la producción no terminada al final del período. A medida que los productos se venden el costo de los artículos vendidos se transfieren del inventario de productos terminados a la cuenta de costo de los artículos vendidos. El inventario final de artículos terminados es el balance de la producción no vendida al final del período. Los costos totales son iguales al costo de los artículos vendidos más los gastos por concepto de venta, gastos generales y los gastos administrativos.

En un sistema perpetuo de acumulación de costos la información relacionada con el inventario de materiales, inventario de trabajo en proceso, inventario de artículos terminados, el costo de los artículos manufacturados y el costo de los artículos vendidos, está continuamente disponible, en vez de encontrarse sólo al final del período, como en el caso de un sistema periódico de acumulación de costos.

Existen dos tipos básicos de sistemas perpetuos de acumulación de costos, clasificados de acuerdo con el tipo del proceso de producción son:

- Costeo por órdenes de trabajo.
- Costeo por proceso.

3.4.1.3 Sistemas de Acumulación de Costos por Órdenes de Trabajo

Este sistema es más adecuado cuando se manufactura un solo producto o grupo de productos según las especificaciones dadas por un cliente, es decir, cada trabajo es “hecho” a medida” según el precio de venta acordado que se relaciona de manera cercana con el costo estimado.

En un sistema de costos por órdenes de trabajo los tres elementos básicos del costo de un producto (materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación) se acumulan de acuerdo con la indicación de cada orden. Se establece cada una de las cuentas de inventario de trabajo en proceso para cada orden y se cargan con el costo incurrido en la producción de la (s) unidad (es) ordenad (as) específicamente. El costo unitario para cada orden se calcula dividiendo el costo total acumulado por el número de unidades de la orden en la cuenta de inventario de trabajo en proceso una vez terminada y previa a su transferencia al inventario de artículos terminados. Las hojas de costos por orden de trabajo se establecen al comienzo del trabajo y permanecen vigentes hasta que los productos se terminen y transfieran a artículos terminados. Luego la hoja de costo por órdenes de trabajo se extrae del libro mayor auxiliar de trabajo en proceso posteriormente se procesa y se archiva bajo la denominación de trabajo terminado. Los gastos administrativos y de ventas no se consideran parte del costo de producción de la orden de trabajo y se muestran por separado en las hojas de costos por órdenes de trabajo y en el estado de ingreso.

3.4.1.4 Costeo por proceso

Este sistema se utiliza cuando los productos se manufacturan mediante técnicas de producción masiva o procesamiento continuo. El costeo por proceso es adecuado

cuando se producen artículos homogéneos en grandes volúmenes, como es la refinería de petróleo o en una fábrica de acero.

En un sistema de costeo por proceso, los tres elementos básicos del costo de un producto –materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación – se acumulan según los departamentos o centros de costos. Un departamento o centro de costos es una división funcional importante en una fábrica, donde se realizan los correspondientes procesos de fabricación. Se establecen cuentas individuales de inventario de trabajo en proceso para cada departamento o proceso y se cargan con los costos incurridos en el procesamiento de las unidades que pasan por éstas. El costo unitario se calcula para un departamento (en vez de hacerlo para un trabajo) dividiendo el costo total acumulado en la cuenta de inventario de trabajo en proceso de ese departamento por la cantidad de sus unidades procesadas y antes de su transferencia a un departamento por la cantidad de sus unidades y antes de su transferencia a un departamento subsecuente. El costo unitario total del producto terminado es la suma de los costos unitarios de todos los departamentos: Un informe del costo de producción, por departamento, se utiliza para resumir los costos de producción. Los gastos por concepto de ventas y los administrativos no se consideran parte del costo unitario de fabricación del producto y se muestran por separado en el estado de ingresos (lo mismo que en el costeo por órdenes de trabajo)

3.5 Sistemas Alternativos para el Costeo del Producto

3.5.1 Costeo Directo

Otra variación del costeo del producto se denomina costeo directo o costeo variable. Con este enfoque orientado según el comportamiento de los costos, el costo de un producto está compuesto de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos variables de fabricación; sólo los costos de fabricación que varían con el volumen se cargan a los productos. Es decir, únicamente los costos de los materiales

directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación variables se incluyen en el inventario. Muchas empresas emplean el costeo directo internamente puesto que facilita el control del costo y contribuye, por sí mismo, a la toma de decisiones gerenciales

3.5.2 Costeo por absorción

Bajo el costeo por absorción, algunas veces denominado costeo total o convencional, todos los costos de fabricación, tanto fijos como variables, se tratan como costo del producto. Cuando se incluyen los costos indirectos fijos de fabricación en el costo de un producto, costeo por absorción, se está empleando un enfoque funcional. Para propósitos de elaboración de informes financieros de uso externo, el costo de un producto debe incluir los costos indirectos fijos de fabricación (costeo por absorción). En resumen, el costo por absorción carga todos los costos a la producción excepto aquellos aplicables a los gastos de venta, generales y administrativos.

El principal punto de diferencia entre los dos métodos de costeo está en el tratamiento de los costos indirectos de fabricación fijos. Los defensores del costeo por absorción sostienen que todos los costos de fabricación, variables o fijos, son parte del costo de producción y deben incluirse en el cálculo de los costos unitarios del producto. Afirman que la producción no puede realizarse sin incluir en costos indirectos de fabricación fijos.

Los defensores del costeo directo afirman, por el contrario, que los costos del producto deben asociarse al volumen de producción. Sostienen que los costos indirectos de fabricación fijos se incurrirán aún sin producción. Los proponentes de esta técnica insisten en que los costos indirectos de fabricación fijos son, en esencia, un costo del periodo relacionado con el tiempo y no tienen beneficios futuros y son,

en consecuencia, un costo no inventariable.

Ambos enfoques pueden usarse fácilmente tanto en un sistema de costeo por órdenes de trabajo como en un sistema de costeo por proceso.

3.6 Planificación de los costos

El objetivo fundamental de la planificación del costo de producción, consiste en la determinación previa de los gastos indispensables para obtener un volumen dado de producción y entrega de cada tipo y de toda la producción de la empresa, con la calidad establecida. Asimismo, la magnitud del costo planificado se utiliza en:

La confección de los planes de las empresas, expresando la eficiencia de su actividad económico-productiva. La valoración de la eficiencia económica obtenida en cada una de las áreas de la empresa (talleres, establecimientos, brigadas). Los análisis de eficiencia a tomar en cuenta al formar los precios de cualquier tipo de producción.

El costo planificado se determina en la empresa mediante los cálculos técnico-económicos de la magnitud de los gastos para la fabricación de toda la producción y de cada tipo de artículo que compone el surtido de la misma.

En la medición de la efectividad del plan y en su ejecución, se emplean los indicadores del costo por unidad de producción en las producciones comparables y costos por peso de producción bruta y mercantil, para el nivel de actividad total de la empresa.

3.7 Métodos de Planificación

Teniendo en cuenta las condiciones existentes actualmente en las empresas y la necesidad de vincular directamente a los obreros y trabajadores en la elaboración del plan de costo y fundamentalmente en los compromisos de su reducción para alcanzar una mayor eficiencia productiva, el énfasis mayor debe concentrarse en la utilización del método que más responda a esta exigencia. En tal sentido, de los métodos existentes, el más adecuado es el normativo, a través de los presupuestos de gastos por área de responsabilidad.

En el caso de empresas con muchos surtidos o al efectuarse cálculos para la confección de planes prospectivos, puede también utilizarse el método de cálculo analítico aunque resulta más complejo, requiriéndose, un nivel de aseguramiento técnico superior.

3.7.1 Método Normativo

El método normativo consiste en la aplicación de normas y normativas fundamentales en la utilización de los equipos, materiales, combustibles, de fuerza de trabajo, etc.

Este método posibilita la compatibilización del Plan de Costo con el resto de los Planes Técnico-Productivos y con el costo planificado por cada área estructural de la empresa.

El método presenta dos vías de cálculo que se complementan. Estas son:

- Presupuesto de gastos.
- Costo unitario.

3.7.1.1 Presupuesto de Gastos

Los presupuestos de gastos permiten resumir y reflejar en términos monetarios los recursos a emplear, preferiblemente sobre la base de las normas y normativas, o de no existir éstas, sobre índices establecidos a partir del comportamiento histórico y la inclusión de las medidas de reducción de gastos.

La utilización de éstos presupuestos permite controlar y analizar más racionalmente el uso de los recursos materiales, laborales y financieros existentes en las condiciones previstas en el plan.

La elaboración y apertura del presupuesto de la empresa por áreas de responsabilidad (establecimiento, taller, brigada, etc.) permite el control de los gastos en el proceso productivo y en cada una de las dependencias participantes. Esto contribuye al logro de un plan más objetivo, facilitando el análisis y discusión con los trabajadores, los cuales jugarán un papel activo en su control, en la búsqueda de mayor eficiencia y en su medición.

3.7.1.2 Costo Unitario

Con vistas a asegurar el correcto análisis del comportamiento de la eficiencia productiva en cada unidad de producto elaborado o en proceso, es necesario el cálculo del costo unitario, mediante las normativas de consumo, fuerza de trabajo y otros gastos, de los productos o grupos de productos homogéneos producidos por la empresa.

Para los artículos más importantes que componen el surtido de producción o grupos homogéneos de productos, se confeccionan la ficha de costo, utilizando para su cálculo, las normas y normativas de consumo y de fuerza de trabajo, así como las cuotas para la aplicación de gastos indirectos previamente establecidas.

Es decir, que la información necesaria para la elaboración de las fichas de costo se basa en la utilización de las normas de las partidas directas, las cuales tienen su reflejo en los presupuestos de gastos de las actividades principales y la utilización de cuotas de gastos de las partidas indirectas, determinadas a partir de los presupuestos de gastos de las actividades de servicios, dirección, entre otros.

La hoja de costo planificado muestra de forma sintética, el costo unitario por partidos del período que se planifica y su dinámica con respecto a costos unitarios de períodos anteriores.

Las fichas de costo se elaboran por partidas y reflejan el costo unitario de cada producto o grupo de ellos y pueden elaborarse tanto para los productos finales, como para los intermedios o semielaborados.

3.7.2 Método de Cálculo Analítico

Este método resulta más complejo que el normativo, pudiendo utilizarse fundamentalmente para la planificación anual en empresas con muchos surtidos de producción. Se basa en la reducción del costo para un período determinado, teniendo en cuenta la influencia de factores técnico-económicos y variaciones de las condiciones de trabajo en el período que se planifica.

Para la planificación de este método se toman en consideración los ahorros o

economía resultantes de la aplicación de medidas técnico organizativos. Sobre esta base se hace necesario tener en las empresas una correcta planificación y registro de los gastos de períodos anteriores, ya que el mismo establece un nexo de continuidad entre el período base y el planificado, reconociéndose también el carácter ininterrumpido del proceso productivo.

No obstante la posibilidad de una mayor rapidez en el cálculo, este método presupone la existencia de series históricas confiables, así como normas y normativas técnicamente argumentadas, además de tener confeccionados los presupuestos de gastos y fichas de costo de año base.

El cálculo de costo se efectúa utilizando las agrupaciones de gastos conceptuados dentro de las partidas establecidas que requieran la empresa y viabilicen la determinación de los costos unitarios y de los indicadores fundamentales del costo, a nivel de cada área de responsabilidad.

Determinación del Costo Real de Producción

Todo proceso productivo, consta de varias etapas, a través de las cuales, los componentes que intervienen en el mismo sufren sucesivas transformaciones y adiciones o incorporaciones provenientes de otros departamentos productivos.

A los efectos de mantener un control económico de estos procesos, es necesario que los productos o servicios que pasan de un departamento a otro, lo hagan con sus costos unitarios directos correctamente calculados. Deben cumplirse los siguientes requisitos:

- Cálculo y utilización de la producción equivalente en la asignación de costos a los distintos productos, cuando proceda.

- Determinación de los costos unitarios por partidas de costo.

El cálculo del costo unitario debe hacerse por cada uno de los surtidos elaborados. En aquellas empresas con una amplia nomenclatura de surtidos o cuando las diferentes existentes entre éstos no originen variaciones substanciales en los costos, pueden constituirse niveles agregados y calcularlos a este nivel, o calcular sistemáticamente los correspondientes a los surtidos de mayor peso y los de los restantes, cada cierto tiempo, lo cual se precisará en los Lineamientos Ramales.

La agrupación con vistas al cálculo del costo unitario puede hacerse por genéricos, sub-genéricos, familias de productos, u otra agrupación similar, en dependencia de las características de cada proceso productivo y de los productos que se elaboren o servicios que se presten.

Siempre deberá utilizarse el mismo criterio de agregación, tanto para la planificación como para el registro y cálculo del costo real.

Técnicas de Valoración de los Costos de Producción

Teniendo en cuenta las condiciones organizativas y posibilidades objetivas de las empresas, las técnicas de valoración de los costos de producción que pueda aplicarse se dividen en:

- Técnicas basadas en la utilización de los Costo Reales.
- Técnicas basadas en el uso de costos predeterminados.

Estas técnicas presuponen el registros de los gastos y cálculo de los costos en la cuantía en que realmente tuvieron lugar, limitando las posibilidades de un análisis

comparativo al no contar con una base normativa adecuada, se aplican sólo en los casos que no sea posible predeterminedar el costo mediante o estándar.

Costos Predeterminados

Los costos predeterminados, como puede apreciarse en las definiciones conceptuales, son aquéllos que se calculan antes de comenzar el proceso de producción de un artículo o de prestación de un servicio; y según sean las bases que se utilicen para su cálculo, se dividen en Costos estimados y Costos estándar. Cualquier de estos tipos de costos predeterminados puede operarse en base a órdenes de producción, de procesos continuos, o de cualquiera de sus derivados.

Costos Estimados

El costo estimado indica lo que podría constar un artículo o grupo de artículos con un grado de aproximación relativo, ante la inexistencia de normas que permitan calcularlo con rigor. El costo real debe compararse con el estimado y ajustarse contra el primero.

El objeto de los costos estimados es conocer de forma aproximada cual puede ser el costo de producción, sirviendo de base para la valoración de las existencias en proceso y la producción terminada, entregada y realizada.

Las comparaciones se efectúan como sigue:

- Por totales, o sea costo total real contra costo total estimado, referidos al mismo período.
- Por partidas de costo, es decir comparando el costo real de cada partida, de un período determinado, con los costos estimados respectivos.
- La comparación de los costos reales de departamentos, fábricas,

En general al análisis debe ser lo más profundo posible, ya que tiene por objeto determinar las variaciones entre lo real y lo estimado, y estudiar al por qué de las diferencias, a fin de hacer las correcciones y ajustes, que incluso pueden dar lugar a modificar las bases que sirvieron para la determinación del costo estimado. En otros casos, dichas variaciones y su estudio obligan a efectuar ciertos ajustes al control interno, de localizarse fallas en el mismo.

Costo Estándar

El costo estándar constituye la técnica más avanzada de los costos predeterminados. Para su establecimiento se requiere una rigurosa base normativa en los aspectos metodológicos y organizativos, así como una confiabilidad y exactitud en los datos que se utilicen para su cálculo.

El costo estándar presupone la utilización de parámetros de medición que permitan determinar si las desviaciones con respecto al costo planificado son debidas, fundamentalmente, a problemas tecnológicos, de organización o auténticos despilfarros de recursos.

Representa el “costo objetivo” de la empresa, es decir lo que debe costar un producto o grupo homogéneo de producto, por lo que permite el análisis preciso de la eficiencia alcanzada en la actividad productiva.

Cuando aún las condiciones organizativas y la calidad de las normas que exige el costo estándar no han sido logradas, se utiliza el costo normado, el cual permite

una determinada precisión, al contar con una base normativa menos rigurosa y condiciones organizativas aceptables.

Al tener el costo normado una menor precisión de las normas aplicadas y del rigor en el cálculo de éstas, surge la necesidad de distribuir a los centros de costo productivos o de aplicar a los productos finales, las diferencias o desviaciones del costo real, producto de su peso o significación; mientras que en el costo estándar estas desviaciones son muy pequeñas y no se distribuyen a los centro de costo productivos ni a los productos finales, afectándose directamente el resultado del período.

Es decir, que el costo normado es una etapa intermedia o escalón anterior al costo estándar, debiendo ser este último el objetivo, en materia de costo a alcanzar por todas las empresas del país.

El análisis debe ser lo más profundo posible, ya que tiene por finalidad conocer las desviaciones entre lo real y lo previsto, con el objetivo de estudiarlas y precisarlas y consecuentemente tomar las decisiones que resulten pertinentes.

Análisis del Costo

Análisis por áreas de responsabilidad

El análisis del costo se basa fundamentalmente en la evaluación del comportamiento de los gastos y sus desviaciones; teniendo en cuenta el lugar donde se producen y el concepto de cada gasto, a fin de que la investigación de las causas que las motivan permita su conocimiento y la toma de medidas que erradiquen o al menos las que provoquen efectos negativos en los resultados.

Por la razón, el análisis debe enfocarse fundamentalmente hacia el área de responsabilidad y básicamente hacia aquéllas que deciden el proceso productivo,

poniendo énfasis en la evaluación de la eficiencia alcanzada.

En el análisis por área de responsabilidad, el enfoque debe estar orientado a determinar las causas de las desviaciones entre el presupuesto de gastos y su ejecución real del período que corresponda, teniendo en cuenta que en el conocimiento de las causales de desviaciones negativas radica la posibilidad de su eliminación.

El análisis debe dirigirse hacia los gastos controlables a fin de concentrar el esfuerzo básico en los gastos cuya variación depende del área analizada, estableciéndose como resultado las medidas necesarias para alcanzar la eficiencia prevista.

Al efectuarse el análisis se deben resaltar las desviaciones más representativas, por ejemplo: En el caso de materiales utilizados en exceso de la norma, identificar aquéllos que más inciden en las desviaciones y las cuales del exceso de consumo, así como a cuál producto o agrupación de éstos corresponden; en el salario se debe evaluar el comportamiento de la correlación salario medio/productividad y en general, cualquier variación que indique exceso de mano de obra o una insuficiente respuesta productiva.

Análisis de las Variaciones o Desviaciones del Costo Unitario

Además del análisis de las desviaciones por áreas de responsabilidad, debe tenerse presente el correspondiente a las variaciones o desviaciones del costo de los productos o agrupaciones de éstos que se definen en la empresa.

El análisis del costo por producto o agrupación de éstos, se efectúa por todas las partidas tanto directas como indirectas, con independencia de que dicha producción se elabore en una sola área o en varias. Este análisis, permite evaluar la consistencia

del costo unitario predeterminado previsto en el Plan de Costo.

En la medida que la calidad de la información primaria y su registro sea mayor, el análisis del costo podrá ser más efectivo en la detección de las situaciones que incidan negativamente en la producción de uno o varios productos o grupos de éstos.

Análisis de las Variaciones o Desviaciones por Partidas

La presentación de las desviaciones por partidas permite conocer a simple vista cómo se han comportado o cómo han sido utilizados los recursos a ese nivel de desglose, lo que constituye una desagregación del costo unitario.

En la ascendencia de cada partida intervienen, por lo general, dos factores: uno expresado en unidades físicas y otro expresado en términos monetarios, cualquiera de los cuales puede incidir en el costo unitario. Por ejemplo:

- Materias primas y materiales: factor físico (cantidad), factor monetario (precio).
- En consecuencia puede profundizarse más en el análisis, determinado la influencia que cada uno de esos factores tiene en la desviación total de la partida.

Las partidas formadas por los gastos controlables son las que se relacionan con el nivel de actividad y sobre cuyo monto puede influenciar la gestión de los diferentes responsables de la utilización racional de los recursos.

No siempre el análisis tiene que estar referido a sucesos ocurridos, sino que es utilizable en el estudio de alternativas de decisión.

Frecuentemente ante un determinado problema que requiere de una adecuada

respuesta, el análisis de los gastos controlables constituye un valioso instrumento en el campo de la toma de decisiones.

CAPITULO IV

PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS EN ALIMENTOS POLAR COMERCIAL PLANTA ENLATADOS MARIGUITAR

4.1 Reseña histórica de la Empresa

Alimentos Polar Comercial, C.A Planta Enlatados, está ubicada en la calle el Mamey de la Población de Mariguitar Estado Sucre, su principal vía de acceso es la troncal 9, tiene como actividad económica la elaboración de Conservas Marinas.

Tiene sus orígenes desde la muerte del General Juan Vicente Gómez cuando se produjeron en Venezuela cambios profundos en lo político, social y económico que permitieron que se dieran las condiciones para la creación un tres de Mayo de 1938 en la Isla de Margarita, de la empresa C.A Asociación de Pescadores de Margarita primera factoría para el procesamiento de conservas marinas en América Latina según Registro Mercantil # 137, constituida con un capital Social de Ciento Veinte Mil Bolívares dividido en mil doscientas acciones nominativas con un valor de 100 Bs. cada una.

Es en este momento que la C.A Asociación de Pescadores de Margarita rompe con el esquema industrial predominante en el país, al constituirse en la primera empresa que sin ser propiedad del dictador, se inscribe en la oficina de Catastro industrial del Ministerio de Fomento, correspondiéndole el número cuatro (4) por cuanto las que le presidieron eran empresas del General Gómez y sus familiares.

En 1943 por razones estratégicas para la captura y transporte de la sardina,

además de las facilidades ofrecidas por las autoridades municipales de aquella época; la recién constituida empresa tomó la decisión de trasladar sus instalaciones a la población de Mariguitar Municipio Bolívar, Estado Sucre a orillas del Golfo de Cariaco, con un mar de aguas tranquilas y abundante pesca.

Los esfuerzos de sus fundadores, los señores Alejandro y Eduardo Oropeza Castillo, fueron gigantescos, quienes lograron subsistir a fuerza de perseverancia y creatividad, dado que en la época no se contaba en el país con la tecnología para la elaboración de conservas marinas. No obstante, con una tecnología rudimentaria pero de gran calidad, la aceptación del producto sorprendió a muchos, debido a que su buen gusto y alto nivel de calidad en comparación con otros productos similares provenientes de otros mares.

Esta empresa contaba en aquel entonces con tan sólo un galpón y la fuerza motriz de un motor de camión, trabajaba las 24 horas del día, contando con el apoyo de un personal que lo hacía todo en forma manual, desde cortar la cabeza hasta el empaque del mismo.

En el año 1958 comienza en Venezuela una nueva época, el derrocamiento de la dictadura abre un nuevo horizonte para el ejercicio democrático, y retornan al país los venezolanos exiliados; entre ellos los hermanos Oropeza Castillo. El 29 de diciembre de 1967, la empresa adopta el nombre de Alimentos Margarita, C.A (A.M.C.A.)

A.M.C.A no sólo se dedica a la elaboración de conservas marinas, sino también a la fabricación de envases metálicos que le son necesarios, así como también a la obtención de harina de Pescado. Ha constituido un importante factor de desarrollo económico y social, particularmente para la Región Oriental y es una de las que integran el Grupo Inversiones Aledo, C.A, siendo la primera y más importante de todas.

Para satisfacer las necesidades y deseos del público consumidor Alimentos Margarita elabora la más completa gama de productos con la marca Margarita conformada por una variedad de enlatados en base a diferentes especies marinas como: Sardinias, atún, pepitonas, calamares, guacucos, mejillones, huevas, ostras, camarones, etc, dentro de una escala de tamaños precios accesibles a diferentes sectores de la población, siendo el atún y la sardina sus productos principales.

La experiencia adquirida y los sólidos valores que posee el personal de Alimentos Margarita, sirvieron de sustento para lograr superar las dificultades surgidas a causa del terremoto que sufrió Sucre el 9 de julio de 1.997, el cual afectó el 70% de las instalaciones de la planta. No obstante, el arduo esfuerzo impuesto por el recurso humano en su reconstrucción, permitió la recuperación de la misma en el lapso record de 360 mil horas / hombres de ingeniería y mantenimiento en menos de un trimestre.

Más del 80% del personal que laboran en la esta empresa son habitantes de Mariguitar, valores como la honestidad, responsabilidad, lealtad, unidad, disciplina, son compartidos desde hace décadas por cada uno de los Marigüitense que laboran en la planta, manteniéndose de esta manera el lema “Somos Equipo”.

En mayo de 1.998, Mavesa adquirió Inversiones Aledo, lo que condujo a un proceso de intercambio de experiencias y aprendizaje sobre este negocio completamente nuevo para la compañía.

De este modo se abren nuevos caminos para la empresa, no solamente en su estructura organizacional, sino también en la incorporación de nuevos productos; además se implementaron nuevos sistemas como BPF (Buenas Prácticas de Fabricación), H.A.C.C.P (Hazard Analysis Critical Point) y haciendo énfasis en el

logro de las normas ISO-9000 para obtener la certificación de calidad de sus productos.

El 27 de mayo del año 2.001 Alimentos Margarita es adquirida por Empresas Polar lo que condujo nuevamente a una serie de cambios e implantación de sistemas, cabe destacar que el 26 de septiembre del año 2.001 Mavesa adquirió la totalidad de las acciones de Alimentos Margarita lo que ocasionó la fusión de las mismas, esto trajo como consecuencia el cierre contable y jurídico de esta empresa cuyas operaciones giran ahora bajo la denominación de Mavesa, sin embargo esto no ocasionó el cese de sus operaciones, ya que por ser una empresa a nivel mundial debe cumplir con sus clientes, proveedores y trabajadores, conservando además su marca “Margarita” y lema “Tan frescos en la lata como en el Mar”.

Esta planta es propiedad de empresas Polar y está ubicada en la región Nor-Oriental de Venezuela sobre el golfo de Cariaco, más específicamente en la población de Mariguitar, municipio Bolívar del estado Sucre (figura 1.1). Su principal vía de acceso es la troncal 9. Esta empresa procesa aproximadamente 2.000.000 Kgs. de productos del mar mensual entre atún, sardina y pepitonas.

4.1.1 Misión

La Misión es definición de la empresa en el momento presente. Es la razón de ser como organización. Contiene la identificación de sus competencias (producto, mercado y alcance geográfico)

La misión de Alimentos Polar Comercial, C.A Planta Enlatados, es satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedores, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad,

eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país.

4.1.2 Visión

La **Visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros**. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad.

Por lo anteriormente dicho la visión en Alimentos Polar Comercial, C.A Planta Enlatados, es consolidar su posición en Venezuela y extenderemos nuestras actividades en la Comunidad Andina de Naciones.

Ser líderes en los mercados donde participaremos, logrando que el 40% de sus ventas totales provengan de productos de alto valor agregado.

Contar con una organización orientada al mercado, que promueva la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológico y gerencial. Desarrollar un portafolio de marcas fuertes y de reconocida calidad, así como sistemas comerciales y de información que nos permitan colocar sus productos en la totalidad de los puntos de venta, donde tendrán una presencia predominante.

Seleccionaran y capacitaran a su personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, logran su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofrecerán las mejores oportunidades de desarrollo.

4.1.3 Valores

Los valores son los principios, guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones. Los valores son factores, convicciones que agrupan, cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva.

Los valores de Alimentos Polar Comercial, C.A Planta Enlatados son:

- **Orientación al Mercado:** Satisfacen las necesidades de nuestros consumidores y clientes de manera consistente.
 - **Orientación a resultados y eficiencia:** Somos consistentes en el cumplimiento de nuestros objetivos, al menor costo posible.
 - **Agilidad y flexibilidad:** Actúan oportunamente ante los cambios del entorno, siempre guiados por nuestra visión, misión y valores.
 - **Innovación:** Tienen una actitud proactiva ante la generación de nuevas tecnologías y nuevos productos. Poseen la disposición a aprender, Gerenciar y difundir el conocimiento.
 - **Trabajo en equipo:** Fomentan la integración de equipos con el propósito de alcanzar metas comunes.
 - **Reconocimiento continuo al logro y la excelencia:** Fomentan y reconocemos constantemente entre nuestros trabajadores la excelencia y la orientación al logro.
- Oportunidades de empleo sin distinción:** Proveen oportunidades de empleo en igualdad de condiciones.

La empresa APC. Planta Enlatados Mariguítar tiene una gran labor social con la comunidad y sus empleados a través de FUNDACIÓN POLAR dando ayuda como: mantenimiento a los parques, construcción de áreas verdes, ayuda a las personas con bajos recursos para hacer operaciones, incentivar los niños a juegos deportivos, becas

estudiantiles, etc.

4.1.4 La estructura organizativa

La estructura organizativa de la empresa es el conjunto de relaciones formales de trabajo, que remiten a una función, rol o responsabilidad de las personas dentro de la empresa, habla del grado de división del trabajo que hay en la organización.

Existen diferentes tipos de estructura dependiendo igualmente del tipo de organización y del producto o servicio que prestan; del tamaño y de quien sea el dueño, es decir, si es pública, privada, etc.

Una manera de visualizar la estructura es a través de los organigramas.

4.2. Aspectos Legales de la Empresa

Alimentos Polar Comercial Planta Enlatados Marigüitar, está sujeto al cumplimiento de todas las leyes y normativas legales que regulan toda actividad industrial y comercial, tales como:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- Código de Comercio
- Leyes Impositivas:
 - Código Orgánico Tributario
 - Impuesto sobre la renta:
 - Impuesto al valor agregado:
 - Impuestos a las actividades productivas (patentes municipales):
- Leyes de Orden Laboral
 - Ley Orgánica del Trabajo
 - Ley de Seguro Social Obligatorio y Paro Forzoso:
 - Ley de Vivienda y Hábitat

- Ley del INCES
 - Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo
- Leyes en general, Decretos Presidenciales de cualquier índole que regulen la actividad comercial en Industrial.

4.3 Perspectivas de la Gestión de Costos

Todo negocio, consiste básicamente en satisfacer necesidades y deseos del cliente ofreciéndole un producto o servicio por más dinero de lo que cuesta fabricarlo, es decir, asignándole un precio de venta, a través de un método de formación de los mismos.

De manera que es importante resaltar, toda empresa mercantil está caracterizada por un legítimo afán de lucro. Sea cual fuere su actitud, deberá obtener un beneficio para mantenerse y ofrecer una rentabilidad al capital invertido.

La ecuación general para la obtención de rentabilidad o beneficio es:

$$\text{Beneficio} = \text{Precio de Venta} - \text{Precio de Costo}$$

Satisfacer esta ecuación implica conocer el precio de costo de la manera más exacta posible, y en función del mismo, determinar el precio de venta de acuerdo con el beneficio que se pretenda obtener. La ventaja que se obtiene con el precio, se utiliza para cubrir los costos y obtener una utilidad.

La mayoría de los empresarios, principalmente de pequeñas empresas definen sus precios de venta a partir de los precios de sus competidores, sin saber si ellos alcanzan a cubrir los costos de sus empresas. La consecuencia inmediata derivada de ésta situación es que los negocios no prosperan. Conocer los costos de la empresa es

un elemento clave de la correcta gestión empresarial, para que el esfuerzo y la energía que se invierten en la empresa den los frutos esperados.

Por otra parte no existen decisiones empresariales que de alguna manera no influyan en los costos de una empresa, eso es imperativo que las decisiones a tomarse tengan la suficiente calidad, para garantizar el buen desenvolvimiento de las mismas.

Para evitar que la eficacia de estas decisiones no dependan únicamente de la buena suerte, sino más bien, sea el resultado de un análisis de las posibles consecuencias, cada decisión debe ser respaldada por tres importantes aspectos:

- Conocer cuáles son las consecuencia técnicas de la decisión.
- Evaluar las incidencias de los costos de la empresa.
- Calcular el impacto en el mercado que atiende la empresa.

Como se puede apreciar, el cálculo de costos es uno de los instrumentos más importantes para la toma de decisiones, no basta con tener conocimientos técnicos adecuados, sino que es necesario considerar la incidencia de cualquier decisión en este sentido, y las posibles y eventuales consecuencias que pueda generar.

El Cálculo de los costos, por ende, es importante en la planificación de productos y procesos de producción, la dirección y el control de la empresa y para la determinación de los precios.

4.4 Planificación de los Costos de Producción

Alimentos Polar Comercial C.A. Planta Enlatados Marigüitar, basa su planificación en 3 etapas:

1. **Plan de Negocios:** es la planificación de Ingresos, Costos, Gastos e Inversiones, basado en los Objetivos Generales establecidos por la Directiva de la empresa, estos objetivos son diseñados en función de las Fortalezas y condiciones positivas del mercado que favorecen el logro, sin dejar de un lado las posibles amenazas que puedan obstaculizar la gestión empresarial.

Este plan se estima para 3 ejercicios económicos de operación, en esta etapa se consideran todas las variables macroeconómicas proyectadas tales como inflación y devaluación, incrementos de salarios, así como cualquier condición de riesgo económico que se pueda vislumbrar basándose en los proyectos de Ley que se consideran próximos de aprobación. Este Plan se considera el Plan Rector y se elabora aprox., entre los meses de mayo y junio de cada año.

2. **Plan Operacional:** es la planificación de Ingresos, Costos Gastos e Inversiones, estimada para el 1er año del Plan de Negocios, es decir, el siguiente ejercicio económico establecido de octubre a septiembre, en esta etapa de planificación también considera las variables macroeconómicas proyectadas tales como inflación y devaluación, incrementos de salarios, este plan se elabora entre los meses de julio y septiembre de cada año.
3. **Plan Dinámico:** es la planificación de ingresos, costos y gastos e inversiones, estimados a 12 meses inmediatos al mes de elaboración, siendo este plan elaborado mensualmente, con proyecciones basadas en los resultados reales del ejercicio en curso, de manera que permite adaptarse a los cambios de las premisas involucradas de una manera constante, también se puede considerar un plan de ajustes.

En las 3 etapas, la empresa utiliza la misma metodología para planificar:

1. Se definen las variables Macroeconómicas a utilizar después de analizar todos los escenarios posibles.

2. Se definen los volúmenes de venta, basados en la experiencia real y las condiciones económicas del mercado, crecimiento de la población y preferencias del consumidor, después de analizar varias propuestas.
3. En función de los volúmenes de venta se definen los volúmenes de producción, los cuales debe ser un número superior debido a que existen políticas definidas para los volúmenes de inventarios de productos terminados, denominados stock de seguridad, los mismos están establecidos en tiempo de venta, es decir días de venta, por lo que el plan de producción se estima en los volúmenes de venta mas el stock de seguridad.
4. Ya definidos los volúmenes de producción se procede a elaborar el plan de costos, partiendo de las recetas o fórmulas de las diferentes presentaciones de Atún, con un volumen de producción ya definido, se obtienen los volúmenes de materias primas y empaques que se necesitarán para la elaboración de estas presentaciones.
5. Con los volúmenes de MP y ME se procede a estimar precios de compras considerando las variables macroeconómicas de inflación, devaluación, y precios definidos por contratación, una vez obtenidos los precios se puede estimar el costo primo.
6. Como complemento del costo primo se agrega una estimación del IVA no compensado, debido a que dentro del portafolio de productos existen presentaciones no gravadas de Impuesto al Valor Agregado, por lo que se debe incurrir en el cálculo del prorrateo.
7. Adicionalmente se estiman costos imputables, los cuales provienen de gastos incurridos por Plantas pertenecientes a la misma empresa que son de dedicación exclusiva para la elaboración de empaques.
8. De la misma forma se estiman los gastos de Mano de Obra y Carga Fabril del establecimiento productivo, que formarán el Costo Fijo.
9. Con la obtención del Costo Primo Variable, Costo Fijo y Gastos de Operación, se definen los precios de venta considerando los descuentos y devoluciones así

como también el margen de Utilidad e I.S.L.R.

4.5 Estructura y Presentación de los Costos de Producción

Tabla N° 1. Costos de Producción

Conceptos	% / Valor	Costos Actual		
		Und	Valor Unitario	% Vta Nta
Costo de Lomo de Atun Precocido Congelado		US\$/Kg	6,30	
Gastos de nacionalizacion, almacenaje, otros		US\$/Kg	0,38	
Fletes		US\$/Kg	0,20	
Total Arancel, Flete Terrestre y Gastos de Nacionalización		US\$/Kg	0,58	
Total Costo Lomo de Atún Precocido Congelado		US\$/Kg	6,88	
Tasa de cambio		BsF/Kg	4,30	
Total Costo Lomo de Atún Precocido Congelado		BsF/Kg	29,57	
Costo de Atun Crudo Entero Nacional		BsF/Kg	10,87	
Fletes		BsF/Kg	0,09	
Costo de Atun Crudo Entero Importado (MP + Gtos Nacionalización + Fletes)		US\$/Kg		
Total Costo Atun Crudo Entero		BsF/Kg	10,96	
Mix de Materia Prima				

Fuente: Global Atún

Premisas
Orden de compra Nro. XXXXXXXX Factura XXXX Tecopesca
Gastos de nacionalización, almacenajes y otros estimados en 6%
Flete precio promedio Cumana-Marigüitar
Sumatoria de los gastos de arancel, flete y nacionalizacion
Precio CIF + los gastos de arancel, flete y nacionalizacion
Tasa de Cambio vigente desde Enero 2011
Precio Promedio de consumo de Lomo Importado Mes/Año 2011
Costo Promedio Atún Entero Nacional Trimestre XXX 2011
Flete precio promedio Cumana-Marigüitar
Precio Promedio
Total Costo Atun Entero

Tabla N° 1. Continuación

Conceptos	% / Valor	Costos Actual		
		Und	Valor Unitario	% Vta Nta
Lomo + Flake de Atun Precocido Congelado	80%			
Atun Crudo Entero	20%			
Total Materia Prima			36,14	
Rendimiento (Atún Crudo / Consumo)	36,9%			
Rendimiento (Flakes / Consumo)	5,0%			
Costo Materia Prima		BsF/Kg	19,44	39,9%
Costo de Materia Prima Agregada		BsF/Kg	1,57	3,2%
Total Costo de Materia Prima Agregada		BsF/Kg	1,57	3,2%
Costo de la Lata		BsF/Kg	3,01	6,2%
Costo de la Tapa		BsF/Kg	0,89	1,8%
Costo de la Etiqueta		BsF/Kg	0,07	0,1%

Fuente: Global Atún

Premisas					
Mix de Consumo de Atún Trimestre XXX 2011					
Mix de Consumo de Atún Trimestre XXX 2011					
Total costo materia prima					
Rendimiento trimestre XXX 2011 Real					
Rendimiento trimestre XXX 2011 Real					
Índice de Consumo	53,79%	Costo del Material	36,139	Total Costo Bs/Kgs	19,440
Índice de Consumo	18,30%	Costo del Material	8,570	Total Costo Bs/Kgs	1,568
Sumatoria del costo de la materia prima agregada					
Índice de Consumo	545,00%	Costo del Material	0,551	Total Costo Bs/Kg	3,01
Índice de Consumo	545,18%	Costo del Material	0,164	Total Costo Bs/Kg	0,89
Índice de Consumo	0,26%	Costo del Material	27,667	Total Costo Bs/Kg	0,07

Tabla N° 1. Continuación

Conceptos	% / Valor	Costos Actual		
		Und	Valor Unitario	% Vta Nta
Costo de la lamina Plana		BsF/Kg	0,18	0,4%
Costo de la Pega		BsF/Kg	0,01	0,0%
Costo del Thermoencogible		BsF/Kg	0,06	0,1%
Gastos de Empaque APC - Maracay		BsF/Kg	0,15	0,3%
Total Costo Material de Empaque		BsF/Kg	4,37	9,0%
IVA No Compensado		BsF/Kg	0,69	1,4%
Costo Primo Variable		BsF/Kg	26,06	53,5%
Gasto de Personal Mano de Obra Directa e Indirecta		BsF/Kg	4,61	9,5%
Depreciación de Equipos		BsF/Kg	0,35	0,7%
Gastos de Planta (Mantenimientos y Otros Gastos)		BsF/Kg	3,06	6,3%
Costo Fijo			8,02	
Total Costo Variable y Fijo		BsF/Kg	34,08	

Fuente: Global Atún

Premisas					
Índice de Consumo	22,65%	Costo del Material	0,803	Total Costo Bs/Kg	0,18
Índice de Consumo	0,01%	Costo del Material	43,248	Total Costo Bs/Kg	0,01
Índice de Consumo	0,87%	Costo del Material	6,894	Total Costo Bs/Kg	0,06
Gastos de fabricación ocasionados en planta APC - Maracay Distribuidos a los empaques de Enlatados, Trimestre XXX 2011					
Sumatoria del costo del material de empaque					
Alícuota de distribución de IVA al costo de este producto Trimestre XXX 2011					
Sumatoria del costo de Atún+ materia prima agregada + empaque + IVA					
Gastos Promedio Trimestre XXX Real / Volumen real trimestre XXX					
Gastos Promedio Trimestre XXX Real / Volumen real trimestre XXX					
Gastos Promedio Trimestre XXX Real / Volumen real trimestre XXX					

Tabla N° 1. Continuación

Conceptos	% / Valor	Costos Actual		
		Und	Valor Unitario	% Vta Nta
Transporte y Fletes (Primario y Secundario) Planta-Suc / Suc- Cliente		BsF/Kg	1,07	2,2%
Gastos Administrativos (Gastos Corporativos y Admon. de planta)		BsF/Kg	2,89	5,9%
Gastos de Ventas (Fueza de Ventas, Mercadeo y Gastos de Sucursales)		BsF/Kg	2,63	5,4%
Total Gastos de Operaciones		BsF/Kg	6,59	13,5%
Total Costos y Gastos de Operaciones		BsF/Kg	40,67	83,5%
Precio Máximo de Venta al Público		BsF/Kg	58,43	120,0 %
Margen del Comercio	15,0%	BsF/Kg	8,76	18,0%
Descuentos y Devoluciones	2,0%	BsF/Kg	0,98	2,0%
Precio Neto de Facturación		BsF/Kg	48,69	100,0 %
Utilidad o Pérdida antes de impuesto sobre la renta		BsF/Kg	8,01	16,46 %
Impuesto Sobre la Renta	34,0%	BsF/Kg	2,72	5,6%
Utilidad Neta		BsF/Kg	5,29	10,86 %
Rentabilidad Actual			10,86%	

Fuente: Global Atún

Premisas
Gastos Promedio Trimestre XXX Real / Volumen real trimestre XXX
Gastos Promedio Trimestre XXX Real / Volumen real trimestre XXX
Gastos Promedio Trimestre XXX Real / Volumen real trimestre XXX
Sumatoria del costo materia prima de atun + materia prima agregada + material de empaque
Precio Promedio Estimado Categoría mes XXX 2011
Porcentaje de margen de comercialización otorgado al cliente por la comercialización de este producto.
Porcentaje de descuentos y devoluciones sobres ventas brutas de este producto.
Precio máximo de venta menos descuentos y devoluciones
Rentabilidad de la categoría antes de ISLR
Tasa de Impuesto sobre la renta máxima a cancelar por las utilidades obtenidas en un ejercicio
Utilidad Neta después de Impuesto BsF/Kg sobre Venta Neta
Utilidad Neta después de Impuesto % sobre Venta Neta

4.6 Análisis General Estratégico de Alimentos Polar Comercial Planta Enlatados Mariguitar

Las matrices de desarrollo sirven para definir los ejes de evolución de una empresa. Pueden ser descriptivas o direccionales. Las primeras aclaran el vocabulario del desarrollo. Las segundas son matices direccionales pues señalan los ejes estratégicos preferibles según la situación de la empresa en un determinado sector.

A continuación se muestra las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas encontradas en la empresa objeto estudio

Tabla N° 2. Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experticia en procura de materias primas • Contrato abastecimiento Envases Venezolanos • Experticia en procesos de Esterilización • Gestión de Recursos Humanos • Personal altamente identificado y motivado • Sistemas de Información y Control • Desarrollo de Proveedores locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de instrucción del Personal Base • Limitaciones capacidad de esterilización

Tabla N° 2. Continuación

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Incremento en Ventas (Político / Económico) 	<ul style="list-style-type: none"> Baja disponibilidad de agua potable Influencia Autoridades Municipales Inestabilidad en Procura de Atún Nacional Deficiencia en procura Pepitonas y Sardinias Incremento incidencia plagas externas Permisos de Importación Lomo Atún Congelado

CONCLUSIONES

Es preciso tener en cuenta que el costo de producción es uno de los indicadores más importantes a considerar en las empresas para ejecutarla y realizarla. Por lo tanto, mientras más eficiente sea la labor de éstas, menos recursos se invertirán en su producción y, por consiguiente, menor será la cuantía de los gastos.

El costo de producción debe establecerse en un medidor fiel del aprovechamiento de los recursos materiales, laborales y financieros en el proceso de producción, porque, además, conjuntamente con los indicadores del volumen de realización, determina el nivel de ganancia que obtiene la organización.

Por lo anterior expuesto se concluye que para la Empresa Alimentos Polar Comercial Planta Enlatados Mariguitar:

- El costo constituye, además, la base para la formación de los precios de los productos y servicios elaborados. Por ello es tan importante la obtención del máximo de producción, con el mínimo indispensable de gastos, para garantizar así el gradual incremento de las ganancias o utilidades.
- Mediante la planificación del costo de producción, se logra trazar las magnitudes óptimas de gastos para acometer la producción, mediante los resultados operativos de la empresa, los factores técnico-económicos y los indicadores establecidos.
- La planificación del costo sirve como instrumento de control a la dirección de la empresa, debido a que le permite conocer, sistemáticamente y de manera ágil, cualquier desviación que ocurra en la ejecución real de la producción con respecto al plan trazado,

- Todo lo anterior explica la importancia vital que reviste la planificación acertada del costo de producción en esta empresa, para el desempeño de su labor económica, pues así se conocen los gastos en los cuales la institución debe incurrir para elaborar su producción y lograr un mejor control de lo que realmente está ocurriendo y así poder delimitar quién responde por las desviaciones detectadas.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta el análisis realizado y las conclusiones planteadas, se sugiere las siguientes recomendaciones a Alimentos Polar Comercial Planta Enlatados Mariguaitar:

- Implementar un formato que permita el seguimiento y control del inventario de Materia Prima, Material de Empaque e Insumos, dado que pudimos observar en las diferentes etapas del proceso pérdidas de las mismas incidiendo esto en el aumento de los costos operativos.
- Implementar métodos de trabajo que eviten la mala utilización, desperdicios o pérdidas de consumibles y herramientas en las áreas productivas.
- Implementar sistemas automatizados de información en el área del procesamiento de atún, que permita optimizar la evaluación de las desviaciones del mismo durante breves periodos de tiempo, de tal manera de aplicar las acciones correctivas durante y no al final.

BIBLIOGRAFIA

Textos:

ARIAS, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** ". Quinta Edición. Editorial Espíteme. Venezuela.

BALESTRINI, M. (2001). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación.** 5ta edición. BL.Consultores asociados, Servicio Editorial. Venezuela.

CHIAVENATO, I. (1999) **"Introducción a la Teoría General de la Administración"**. Quinta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

CORREDOR, J. (2007). **La Planificación. Nuevos Enfoques y Proposiciones para su Aplicación en el Siglo XXI.** Editores Vadell Hermanos. Caracas-Venezuela.

GARCÍA, E y VALENCIA, M. (2008)). **Planeación Estratégica. Teoría y Práctica.** Editorial Trillas. México.

HORSGREEN, C FOSTER GEORGE Y SPIKANT, D. (1996). **Contabilidad de Costos Un Enfoque Gerencial.** Octava Edición. Editorial Prentice – May Hispanoamericana, S.A. México.

KOONTZ, H., Y WEIHRICH, H. (1990). **Administración.** Novena Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

KOONTZ, H., Y WEIHRICH, H. (2004). **Administración una Perspectiva Global.** Editorial Mc. Graw Hill. México.

MÉNDEZ, C. (1.997). **Metodología: Guía para la Elaboración de Diseño de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administración.** Segunda Edición. Mc Graw- Hill. Bogota

POLIMENI, R. FABOZI, F. AADELBER, ARTHUR. (1995). **Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales.** Tercera Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Santa Fe de Bogota – Colombia.

SABINO, C. (1992). **El proceso de investigación.** Editorial PANAPO. Venezuela.

STONER, J. y FREEMAN, E. (1994). **Administración.** Editorial Pretince Hall. México.

STONER, J. Y FREEMAN, E. (1996). **Administración.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

SACHSE, M. (2007). **Planificación estratégica en Empresa Públicas.** Editorial Trillas. México.

TERRY, G. y FRANKLIN, S. (1995). **Principios de la Administración.** Editorial Cesa. México.

Tesis y trabajos de investigación:

ACOSTA, C. y GUERRA, N (2005). **Diseño de un plan estratégico para la empresa metalúrgica COMEBU, C.A.** Trabajo de grado. Núcleo de Sucre.

Universidad de Oriente. Venezuela.

COVA, H. y PRIETO, J. (2009) **Análisis Estratégico En El Departamento De Control De Procesos De La Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (Monaca) Planta Cumaná, Estado Sucre.** Trabajo Especial de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

MARQUEZ, E. y GAMBOA, H. (2005). **Proceso de Planificación Estratégico Mediante la Matriz FODA en el Turismo como una Actividad Económica Sustentable para la Ciudad de Cumaná, Año 2005.** Trabajo Especial de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Páginas Web:

<http://www.degerencia.com/glosario.php?pid=227>

<http://www.monografias.com/trabajos67/planificacion-costos/planificacion-costos.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos11/norma/norma.shtml>

<http://www.mailxmail.com/curso-elaboracion-proyectos-investigacion/justificacion-importancia-investigacion>

<http://www.mitecnologico.com/Main/InvestigacionDocumental>

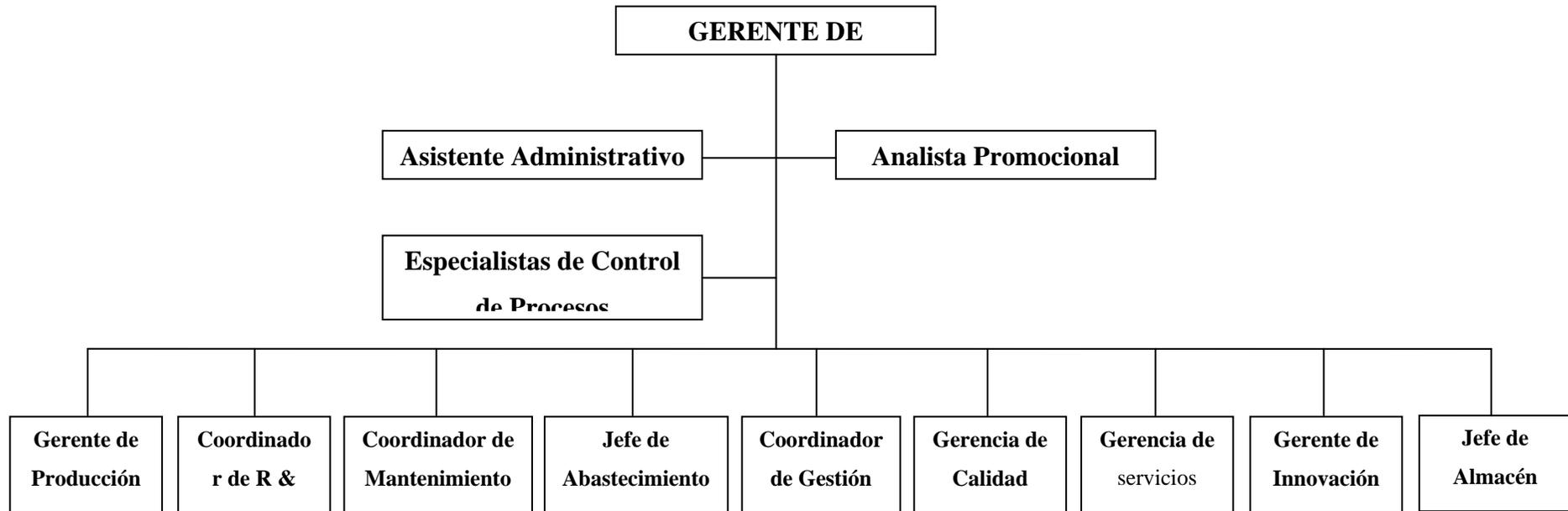
<http://www.mitecnologico.com/Main/InvestigacionDeCampo>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/44/estadistica.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos12/muestam/muestam.shtml>

ANEXOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA APC PLANTA ENLATADOS MARIGUITAR



MATERIA PRIMA (ATÚN)

<p>Suministro Atún</p> 	<p>Suministro Lomo de Atún</p> 
<p>Suministro Flakes de Atún</p>	

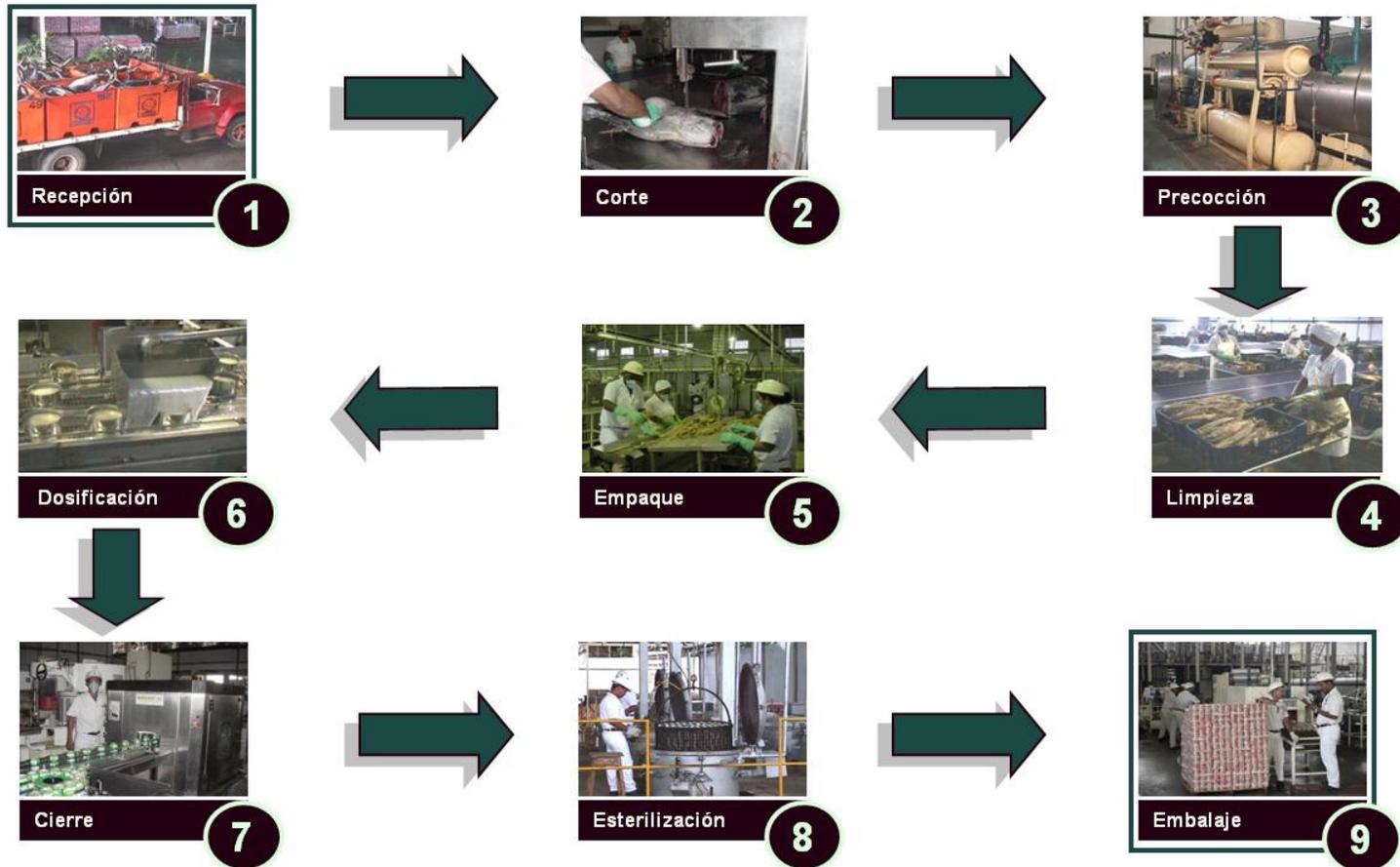
MATERIA PRIMA AGREGADA

<p>Aceite vegetal</p> 	<p>Aceite Oliva</p> 
<p>Pasta de Tomate</p> 	<p>Vegetales Congelados</p> 
<p>Cyepalim</p> 	<p>Pasta</p> 

MATERIAL DE EMPAQUE

<p>Envases Metálicos</p> 	<p>Etiquetas</p> 
<p>Polietileno</p> 	

PROCESO ATÚN ENLATADO



PRODUCTOS FINALES

<p>ATUN MARGARITA: Presentaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Aceite Vegetal 140 gr • En Aceite vegetal 184 gr • En Aceite vegetal 354 gr • En Agua 140 gr • En Agua 184 gr • En Agua 354 gr 			
<p>ATUN MARGARITA “EN FORMA”: Presentaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Aceite de Oliva 140 gr • En Aceite de Oliva 184 gr • En Aceite de Oliva 354 gr • Al limón 140 gr • Al limón 184 gr • Al limón 354 gr 		<p>ATUN CALIFORNIA: Presentaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Aceite Vegetal 140 gr • En Aceite vegetal 184 gr • En Aceite vegetal 354 gr 	
<p>SARDINAS MARGARITA: Presentaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Aceite Vegetal 170 / 354 • En Salsa de Tomate 170 / 354 • En Salsa Picante 170 / 354 • En Salsa Italiana 170 / 354 • Al Limón 170 / 354 • Ahumadas 170 / 354 		<p>PEPITONAS MARGARITA: Presentaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Salsa Picante 140 gr • En agua 140 gr 	

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Análisis de la Planificación de los Costos Operativos en la Producción de Alimentos Polar Comercial Planta Enlatados Mariguitar, Estado Sucre
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
De Gárate G. Maryfé	CVLAC	18.210.198
	e-mail	mafe_degg@hotmail.com
	e-mail	
Hernández G. Johan A.	CVLAC	17.538.916
	e-mail	johan_h69@hotmail.com
	e-mail	
Sifontes B. Hector A.	CVLAC	16.818.957
	e-mail	elpez_23@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Planificación de Costos de Producción

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

Resumen (abstract):

El objetivo fundamental de la planificación del costo de producción, consiste en la determinación previa de los gastos indispensables para obtener un volumen dado de producción y entrega de cada tipo y de toda la producción de la empresa, con la calidad establecida. Asimismo, la magnitud del costo planificado se utiliza en la confección de los planes de las empresas, expresando la eficiencia de su actividad económico-productiva. La valoración de la eficiencia económica obtenida en cada una de las áreas de la empresa (talleres, establecimientos, brigadas). Los análisis de eficiencia a tomar en cuenta al formar los precios de cualquier tipo de producción. El costo planificado se determina en la empresa mediante los cálculos técnico-económicos de la magnitud de los gastos para la fabricación de toda la producción y de cada tipo de artículo que compone el surtido de la misma. En la medición de la efectividad del plan y en su ejecución, se emplean los indicadores del costo por unidad de producción en las producciones comparables y costos por peso de producción bruta y mercantil, para el nivel de actividad total de la empresa. En este sentido, el objetivo de la presente investigación fue desarrollar un análisis de la planificación de costos aplicados en la producción de la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Enlatados Mariguitar, a través de una investigación de campo con nivel descriptivo, aplicándose métodos de observación a los procesos productivos de la empresa y entrevista no estructurada a la gerencia y personal administrativo que allí laboran lo que permitió reflejar todas las debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas que posee la empresa. Con toda la información recolectada se procedió a analizar los resultados de las entrevistas realizadas a la gerencia, y personal administrativo de la empresa, de esta manera se derivó una propuesta mediante estrategias que permitan mejorar el funcionamiento de la misma.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Arenas Alpino, Rafael José	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	4.686.258
	e-mail	raare@hotmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	8	15

Lenguaje: Spa _____

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis_GarteMHernandezJySifontesH.doc	Application/Word

Alcance:

Espacial : _____ **Nacional** **(Opcional)**
Temporal: _____ **Temporal** **(Opcional)**

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Contaduría Publica

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Contaduría Pública

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU Nº 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC Nº 696/2009"**.

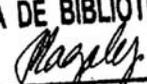
Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,


JUAN A. BOLANOS CUNELE
Secretario



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR 
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

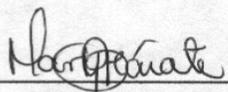
JABC/YGC/marija

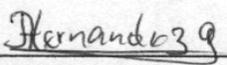
Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

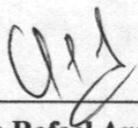
Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.


De Gárate G. Maryfé
AUTOR 1


Hernández G. Johan A
AUTOR 2


Sifontes B. Héctor A
AUTOR 3


Profesor: Rafael Arenas Alpino
Asesor